



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Tatiana Filipa Pereira Teniz

**AS NECESSIDADES FORMATIVAS DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL:
O CASO DA CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA**

**Relatório no âmbito do Mestrado em Sociologia orientado pelo Professor
Doutor José Manuel de Oliveira Mendes e apresentado à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra**

Junho de 2019

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

AS NECESSIDADES FORMATIVAS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA LOCAL:
O CASO DA CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA

Tatiana Filipa Pereira Teniz

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Sociologia orientado pelo Professor
Doutor José Manuel de Oliveira Mendes e apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de Mestre.

Junho de 2019



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA



Todos os sociólogos sonharam num dia ou noutro que os seus trabalhos poderiam ter um efeito social. Todo o sociólogo teve desejo de ver as suas pesquisas modificarem a sociedade. Por detrás de qualquer sociólogo dormita a ideia de mudança social.

(Rémy Hess)¹

¹ Hess, Rémy, (1983). *Sociologia de Intervenção*. Lisboa: Rés.

AGRADECIMENTOS

Ao longo desta caminhada que agora termina, várias pessoas se cruzaram comigo e outras tantas caminharam ao meu lado. Todas elas, sem exceção, me acrescentaram alguma coisa.

É chegada pois, a altura de agradecer a cada um tudo aquilo que me deram ou me acrescentaram.

Em primeiro lugar, como de resto não poderia ser diferente, tenho de agradecer aos meus pais. É certo que sem a ajuda e o apoio deles nunca poderia ter feito esta caminhada, mas tenho de agradecer todas as dificuldades que ultrapassaram por mim, sem nunca duvidar de mim. Deram-me todas as oportunidades que podiam dar e até mais. Deixaram-me caminhar sozinha, longe de casa, mas mantiveram-se sempre por perto.

Depois à minha irmã, o meu exemplo em tudo! Fui crescendo a vê-la tornar-se mulher. Lembro-me de pensar que queria ser como ela. (Ainda continuo a pensar.) A razão de eu ter vindo para Coimbra foi ela. Foi ela que me fez amar esta cidade sem sequer a conhecer bem. Foi também ela que me deu uma das coisas que mais amo na vida. Deu-me a minha sobrinha Naír e o privilégio de ser sua madrinha. “Arranjou-me” também o Nelson, o meu cunhado. A ele o meu agradecimento também, pelo amor, apoio e companheirismo incondicional à minha irmã.

Aos meus avós, que mesmo sem perceberem bem o que é um estágio, sendo certo que sabem que ainda estou a estudar, e sem entenderem o que é isto da Sociologia, me apoiaram sempre.

Ao João, por ter acompanhado estes anos de perto e por ter estado sempre presente. Por me ajudar a suportar os problemas para que eu me pudesse sentir mais leve.

Ao Danilo, por ter aparecido na minha vida sem avisar e teimar em ocupar um lugar nela. Por ter sempre uma palavra para mim quando preciso e por confiar em mim quando ele mais precisa.

Falta-me ainda agradecer à Câmara Municipal de Coimbra pela oportunidade de aprendizagem que me foi dada e, em especial, pelas pessoas que pôs no meu caminho.

À Dra. Cristela Carvalho, a minha supervisora de estágio. Foi para mim mais do que uma supervisora. Ensinou-me o que podia e foi sempre tolerante comigo. Foi minha amiga.

À Marta, que para minha felicidade, pude conhecer nesta organização. Nem todos tiveram a minha sorte. Foi minha colega e amiga. Ajudou-me em tudo o que podia. Ouviu sempre os meus disparates e aconselhou-me como ninguém. Aprendi muito com ela.

À Teresa, por ser a alegria da sala. Todos os dias foram uma animação com ela. É uma pessoa muito especial, com uma grande história para contar, mas que só alguns têm o privilégio de ouvir. Obrigada por me ter deixado conhecê-la.

Às três, quero ainda agradecer os almoços no famoso Mijacão que me deram a conhecer e ao gesto de carinho que tiveram comigo quando ainda nem me conheciam bem. Não me esqueci, nem me esquecerei.

Sinto ainda a necessidade de fazer um agradecimento à Divisão de Recursos Humanos, especialmente ao Carlos Bogalho, à Lurdinhas, à Ana Luísa, à Eduarda, ao Ricardo, ao Zé e ao José Luís da Divisão de Contabilidade, que me fizeram sempre sentir bem e que sempre tiveram uma palavra amiga para comigo.

Resta-me ainda fazer um agradecimento ao meu orientador de estágio, o Professor Doutor José Manuel Mendes, que prontamente aceitou orientar o presente relatório.

Por fim, a todos aqueles que se cruzaram comigo e que, de uma forma ou de outra, seguiram caminhos diferentes. Com eles percebi que nem toda a gente fica na nossa vida, mas que da sua passagem podemos retirar muitas aprendizagens. Todos eles têm um ensinamento para nós e devemos conseguir retirá-lo.

RESUMO

O presente relatório resulta do estágio curricular realizado na Câmara Municipal de Coimbra, no âmbito do Mestrado de Sociologia, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio foi desenvolvido no Núcleo de Formação e Contrato Emprego Inserção da Divisão de Recursos Humanos.

A investigação aqui contemplada teve como objetivo conhecer as necessidades de formação dos trabalhadores da Câmara Municipal de Coimbra. Para tal, foi realizado um inquérito por questionário, aplicado pelo Núcleo a todos os trabalhadores e dirigentes da Câmara Municipal, através do Microsoft Office Excel. A partir do tratamento das respostas obtidas, pretendia-se enumerar e elucidar os aspetos da formação que os trabalhadores consideravam mais prementes para a organização.

O tratamento destes dados resultou num Relatório de Levantamento de Necessidades, a partir do qual foi produzido um Plano Interno de Formação para o ano de 2019.

A componente prática deste estágio, assentou no tratamento dos dados e na elaboração do Plano Interno de Formação. Paralelamente, desenvolveu-se uma investigação, com a supervisão da orientadora, sobre o descrédito que os trabalhadores atribuíam (ou não) às ações de formação desenvolvidas pela Câmara Municipal de Coimbra.

Para esta investigação paralela, recorreu-se à análise dos Inquéritos por Questionário anteriormente aplicados, recolhendo deles as opiniões negativas sobre as ações de formação promovidas pela organização, numa abordagem qualitativa, o método etnográfico. Neste ponto, foram promovidas conversas informais com os trabalhadores e retiradas notas que, mais tarde, serviram de suporte às sete hipóteses criadas.

Desta investigação conclui-se que há uma falta de interesse dos trabalhadores para com as ações de formação, devido a fatores como: a falta de especificidade da oferta, a oferta reduzida, sobretudo para as carreiras operárias, e o predomínio de formas tradicionais de organização da formação.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Recursos Humanos; Administração Pública; Formação; Levantamento de Necessidades de Formação.

ABSTRACT

This report is the result of the curricular internship held in the scope of the Master of Sociology, Faculty of Economics, University of Coimbra, in the Coimbra City Hall. It was developed within the Human Resources Division, in the Training Center and Employment Contract Insertion.

The investigation contemplated here had as objective to know the training needs of workers from the Municipal Council of Coimbra. The methodology was based on Questionnaire Surveys and later data treatment in Microsoft Office Excel.

The treatment of these data would result in a Needs Assessment Report, where all the information given by workers about their training needs within the organization would be present and, through them, would produce an Internal Training Plan for the year 2019.

The practical component of this stage was based on data processing and the preparation of the Internal Training Plan. At the same time, an investigation was carried out, with the supervision of my counselor, on the discredit that the workers attributed (or not) to the training actions developed by the Municipal Council of Coimbra.

For this parallel investigation, we used the analysis of Questionnaire Surveys previously applied, gathering negative opinions about the training actions promoted by the organization and a qualitative approach, the ethnographic method. At this point, informal conversations with the workers and withdrawn notes were promoted, which later served as support for 7 hypotheses created.

From this investigation, it is concluded that there is a lack of interest on the part of the workers towards the training actions due to factors such as the lack of specificity of supply, the reduced supply, especially for the workers' careers and the predominance of traditional forms of organization of the formation.

KEYWORDS: Human Resources Management; Public Administration; Formation; Survey of Training Needs.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE TABELAS	XI
ÍNDICE DE ANEXOS	XII
LISTA DE ACRÓNIMOS	XIII
INTRODUÇÃO	1
1. RECURSOS HUMANOS, DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO	3
1.1. A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DO PAPEL DE GESTOR.....	3
1.2. O PAPEL DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL .	8
1.3. A FORMAÇÃO NO QUADRO DA LEGISLAÇÃO NO TRABALHO	9
1.3.1. Ciclo de Gestão de Formação	11
2. ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	21
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO	21
2.2. CARACTERIZAÇÃO DA DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS	25
2.3. CARACTERIZAÇÃO DO NÚCLEO DA FORMAÇÃO E CONTRATOS DE EMPREGO INSERÇÃO	26
3. OBJETIVOS E METODOLOGIA DO ESTÁGIO.....	28
4. ENQUADRAMENTOS METODOLÓGICO DO ESTÁGIO	30
4.1. TÉCNICAS DE RECOLHA E ORGANIZAÇÃO DE DADOS.....	30
4.2. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	34
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	36
5.1. CONTRIBUTOS PARA A ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	46
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....	49

BIBLIOGRAFIA.....	53
ANEXOS.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de Gestão de Formação. Fonte: Adaptado do INA (2016: 6)	12
Figura 2. Fases da Avaliação da Formação. Fonte: INA (2016: 8).....	18
Figura 3. Modelos de Avaliação da Formação. Fonte: Adaptado de INA (2016: 10)	20
Figura 4. Estrutura Organizativa dos Serviços Municipais. Fonte: Relatório de Gestão 2018 (2019: 10)	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Categoria Profissional	37
Gráfico 2. Habilitações Literárias	38
Gráfico 3. Número de Inquiridos de acordo com a Afetação.....	38
Gráfico 4. Interesse em frequentar Ações de Formação	39
Gráfico 5. Disponibilidade para frequência de Ações de Formação.....	40
Gráfico 6. Objetivos a atingir com as Ações de Formação, segundo os dirigentes.	42
Gráfico 7. Disponibilidade dos Trabalhadores por meses do ano, segundo os dirigentes. .	43
Gráfico 8. Disponibilidade para frequência de Ações de Formação, segundo os dirigentes.	43

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição dos Efetivos segundo a Estrutura Etária e por Género, no ano de 2018.	24
Tabela 2. Distribuição dos Efetivos segundo Cargo/Categoria e Género, no ano de 2018.	24
Tabela 3. Distribuição dos Efetivos segundo as Habilitações, no ano de 2018.	25
Tabela 4. Objetivos Específicos de Estágio	29
Tabela 5. Estruturação do inquérito a ser preenchido pelos trabalhadores da CMC.....	31
Tabela 6. Estruturação do inquérito a ser preenchido pelos dirigentes da CMC	32
Tabela 7. Tipos de Variáveis.....	34
Tabela 8. Taxas de Resposta e Não Resposta	36
Tabela 9. Motivação para participação em Ações de Formação.....	41
Tabela 10. Formações propostas no Plano de 2019, com área e número de formandos previstos.	44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cronograma do Estágio	58
Anexo 2. Atividades desenvolvidas durante o Estágio	59
Anexo 3. Inquérito de Necessidades de Formação enviado aos Trabalhadores.....	61
Anexo 4. Inquérito de Necessidades de Formação enviado aos Dirigentes.....	63
Anexo 5. Proposta de Plano Interno de Formação para 2019	65

LISTA DE ACRÓNIMOS

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

CMC – Câmara Municipal de Coimbra

DRH – Divisão de Recursos Humanos

UO – Unidades Orgânicas

SFP - Sistema de Formação Profissional

CEI – Contrato de Emprego Inserção

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

INTRODUÇÃO

Num mundo cada vez mais globalizado e com novos papeis profissionais a serem assumidos pelos trabalhadores da Administração Local, reconhece-se, cada vez mais, a necessidade da formação profissional para a sua atualização.

Com as novas exigências de produtividade, competitividade, mobilidade, criatividade e inovação das organizações e das pessoas, novos desafios são lançados aos trabalhadores, obrigando-os assim a reclamar melhores padrões de qualidade e excelência.

No contexto das reformas da Administração Pública, baseados no *New Public Management*, um modelo pós-burocrático fundado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (Secchi, 2009), o investimento na formação profissional surge como meio de projetar a prestação dos trabalhadores, aumentando-lhes competências e valor, tornando-os assim mais produtivos. Neste sentido, a formação profissional é considerada como um instrumento fundamental para dotar os trabalhadores de meios capazes de melhorar a sua vida profissional, mas também de os auxiliar no reforço da coesão social e na prevenção da discriminação social, contribuindo ativamente para o desenvolvimento pessoal de cada um.

O estágio do qual resulta o presente relatório teve como objetivo compreender as necessidades de formação dos trabalhadores da Câmara Municipal de Coimbra, contribuindo ativamente na elaboração do Plano Interno de Formação para 2019.

Para a concretização deste objetivo, propus-me refletir sobre a problemática do levantamento de necessidades de formação dos trabalhadores da Administração Pública, efetuando para isso leituras e análises de documentos, assim como análises de inquéritos por questionários feitos aos trabalhadores e aos dirigentes.

Quanto à sua estrutura, este relatório encontra-se dividido em seis capítulos.

O primeiro capítulo encontra-se inteiramente reservado ao enquadramento teórico. Neste, contextualizo o aparecimento da Gestão de Recursos Humanos e o papel do Gestor nas Organizações, ao mesmo tempo em que foco a importância da formação profissional dentro das organizações em Portugal.

O segundo capítulo será dedicado à entidade de acolhimento do estágio, a Câmara Municipal de Coimbra, fazendo para isso a sua caracterização, assim como a caracterização da Divisão de Recursos Humanos e do Núcleo de Formação e Contratos de Emprego Inserção.

No terceiro capítulo farei a apresentação do objetivo geral do estágio, assim como dos objetivos específicos para a sua concretização.

O quarto capítulo ficou reservado para a descrição do enquadramento metodológico do estágio, focando para isso os métodos e técnicas de recolha e de organização dos dados, assim como, a técnica de análise destes.

No quinto capítulo apresento os resultados obtidos com o estágio, fazendo neste também, referência aos contributos destes para a entidade de acolhimento.

Por fim, no sexto capítulo apresento as considerações finais sobre o estágio, deixando ainda algumas sugestões à entidade de acolhimento.

1. RECURSOS HUMANOS, DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO

1.1. A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DO PAPEL DE GESTOR

A emergência de uma sociedade de conhecimento e o desenvolvimento das tecnologias de informação alteraram inequivocamente a gestão das organizações. Para tal, estas tiveram de ser capazes de assumir uma maior flexibilidade e capacidade de inovação. (Santos, 2004)

De acordo com Sainsaulieu (1993), e segundo uma perspectiva sociológica, a ação das organizações em relação aos Recursos Humanos (RH) vai muito para além da atenção dispensada aos indivíduos, pois implica motivá-los para o trabalho, de forma a conseguir assegurar a continuidade da organização e a manutenção dos empregos. Desta forma, o sociólogo deve empenhar-se em compreender a organização e em mostrar a natureza dos problemas que estão realmente em causa, cabendo-lhe olhar para a organização como uma estrutura social composta de relações sociais, discursos e práticas (Serrano, 2003). Com o propósito de compreender a complexa realidade do funcionamento social do trabalho nas organizações, o autor formulou seis hipóteses baseadas em vários trabalhos teóricos (Sainsaulieu, 1993):

i. “A GRH faz emergir um novo modelo em matéria de tratamento dos problemas humanos da produção”, por referência ao modelo burocrático Weberiano.

ii. “A GRH implica uma modificação do sistema social dos actores”, por contraposição aos antigos modelos de gestão, que eram pensados em torno da resolução de problemas da organização.

iii. “A GRH implantou-se na base da busca de novas identidades socio-profissionais”, justificando que uma boa política de GRH tem de mobilizar as pessoas com base no estudo das identidades no trabalho e a sua articulação com a cultura da organização.

iv. “A GRH é uma resposta estrutural e gestonária particularmente adaptada às exigências sociais da crise”, uma vez que é, precisamente num contexto de crise que a GRH se desenvolve.

v. “A generalização da GRH supõe a evolução em profundidade das bases culturais da vida colectiva no trabalho”, logo para que se possa implantar de forma duradoura terá sempre de ter em consideração os recursos culturais de cada país.

vi. “O contexto recente de mudança organizacional e de esforço de modernização supõe actores e forças colectivas aptas a viver de modo diferente a mudança e a inovação”, e neste sentido, os esforços de mudança estrutural da GRH devem estar centrados no desenvolvimento social das organizações através de ações inovadoras.

Numa primeira fase, a função denominada como “gestão previsional dos efectivos” (Gilbet, 1999), situada temporalmente entre o final do séc. XIX e os anos 1960 por Besseyers des Horts (1987), distanciava-se “do simples bom senso com as propostas da (...) Escola Clássica (...) no pressuposto da estabilidade organizacional desejável e desejada” (Lopes, 2005: 4). Assiste-se, portanto, à criação de serviços especializados para tratar as questões sociais. Porém, a função permaneceu centralizada nas remunerações e recompensas e questões disciplinares, fazendo cumprir as regras internas, enquanto que as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) se restringiam ao recrutamento (Besseyers des Horts, 1987: 150).

No entanto, a crescente contestação à organização científica do trabalho, entre as décadas de 1960 a 1980, contribuiu para aproximar os parceiros sociais, como sindicatos e associações profissionais e assim surgiram as primeiras Direções de Pessoal, propiciando aos trabalhadores a aquisição dessas funções e a possibilidade de atingirem o estatuto de gestores, equiparando-os aos outros quadros já existentes nas organizações (Brandão e Parente, 1998: 25). Começava-se assim a desenhar a visão generalista de que a promoção da integração dos elementos de gestão de pessoas aumentaria a produtividade global destas (Besseyers des Horts, 1987:150). Assim, começa a vigorar a ideia de que as pessoas podem dar contributos para melhorar a organização do trabalho e o funcionamento das organizações, privilegiando as práticas de “gestão de carreiras, a formação de adultos, o aconselhamento ao pessoal, a informação e os critérios de recrutamento” (Sainsaulieu, 1997: 66).

Perante alterações ambientais como a globalização dos mercados, a emergência de culturas ditas de excelência, a importância atribuída ao cliente e alterações contextuais, aumentam as percepções de que os dirigentes têm um papel decisivo para a organização,

e multiplica-se o interesse pelas suas tarefas e passa-se a investir em métodos de seleção para encontrar dirigentes com grande potencial (Tavares e Caetano, 1999: 39).

Para Sainsaulieu (1997), a GRH consegue assim uma nova via de racionalização dos fatores de produção, permitindo, por isso favorecer a renovação do pensamento racional aplicado à organização das organizações fazendo-o, no entanto, em dois tempos. No primeiro definem-se as estratégias de organização mais motivadoras e participativas e, num segundo, adotam-se regras favorecedoras do envolvimento dos indivíduos no conjunta da vida e dos projetos da empresa.

Com a consciência de que as organizações são portadoras de efeitos sociais e fonte de representações coletivas e que, de modo recíproco, o sistema social interfere na vida da organização (Sainsaulieu e Segrestin, 1987), dá-se uma espécie de revolução no pensamento dos dirigentes, que passam, pelo menos ao nível do discurso, a preocupar-se com experiências sociais, procura de estruturas mais motivantes, reativas e participativas, políticas de informação e análises sociais e culturais do pessoal (Serrano, 2013).

Por acreditarem que a modernização nas organizações e, conseqüentemente, dos seus modelos de GRH, seria feita na base da inspiração teórica da conservação das práticas de GRH nos serviços públicos alemães e inspirada nos princípios e valores da cultura germânica (Lopes, 2005), Max Weber, Frederick Taylor e Henry Fayol definiram os atributos do modelo de burocracia weberiana (Weber, 1947) como sendo: as tarefas, a hierarquia, a propriedade, o pressuposto de que o ingresso na organização é baseado no êxito na prestação de provas e a celebração de contratos livremente assinados, a não apropriação dos cargos pelos seus ocupantes, a formação profissional especializada e o salário e a carreira profissional baseados na meritocracia.

Lopes (2005), acredita que “o modelo weberiano é (...) um modelo adaptativo de GRH”, onde os princípios surgem como garantia para assegurar o equilíbrio entre práticas, estratégias e táticas e que, por isso, Weber lhe deu a configuração que lhe quis conferir, colocando o recrutamento e a seleção como uma operacionalização assente na noção de impessoalidade, a avaliação de desempenho entendida como uma transparência, a formação profissional contínua sendo abrangente e universal, podendo tornar cada profissional um especialista na sua área e a remuneração garantida a partir do mérito revelado pela avaliação de desempenho (*idem*, 2005: 9).

No caso português, vigora a ideia de que houve um atraso na introdução da função de gestor e na adoção das suas conceções, revelando uma realidade portuguesa nas organizações onde a predominância da função de RH tinha um cariz essencialmente administrativo (Serrano, 2010). Assim, estima-se que em Portugal a função de gestor tenha surgido nos finais dos anos 1960 e início de 1970 (Brandão e Parente, 1998). Perante este atraso na introdução da função de gestor em Portugal e como meio de a contrariar, propôs-se que a amplitude dos desafios que se colocavam às organizações portuguesas fossem equacionadas na base da modernização organizacional (Lopes, 2005).

Segundo Almeida (2011), com a evolução da função de gestor de RH nas organizações e dos seus profissionais, estes têm vindo a merecer uma atenção crescente, implicando a discussão das dinâmicas que a atravessam no que respeita ao perfil requerido pelo mercado de trabalho, podendo ser desempenhada por dois tipos de perfis, o de gestor, que é “acessível a partir da formação superior na área das ciências sociais e humanas e na área das ciências empresariais e económicas”, e o de técnico, que é “acessível a partir da formação superior preferencialmente no domínio” (Moreira, 2006: 245 e 251).

Na prática, esta ideia está presente no quotidiano dos gestores de RH, contribuindo assim para uma lógica de fechamento profissional: “obviamente que nunca recrutaria um engenheiro, porque acho que os engenheiros, claramente, não têm estas características típicas” (Almeida *apud* Jurista, 2011), ou “...alguém que só goste de números, ou goste só de computadores, ou se sinta bem e feliz a fazer contas, que é tudo legítimo, mas essas pessoas não podem ser managers, não podem ser chefias, não podem ser profissionais de recursos humanos” (Almeida, 2011).

É projetada assim a ideia de que os gestores de RH são “vendedores de sonhos”, na medida em que estes sonhos não são mais do que meras construções e práticas discursivas encantatórias usadas como forma de garantir a regulação social no interior da organização (*idem*, 2011):

“Gerir os recursos humanos é mais ou menos como (...) agarrar um pássaro. Eu uso muito este exemplo, se você puxar ou apertar muito o pássaro ele morre, mas se o largar ele foge. É neste equilíbrio que está sempre a gestão correcta, do meu ponto de vista é a gestão do bom-senso.” (*idem*, 2011: 106)

Gerir conhecimentos obriga a que o gestor de RH se concentre sempre nos processos de criação, armazenamento, partilha e distribuição de conhecimentos (Choo, 1953), e que seja capaz de criar um conjunto de condições que permitam desenvolver o capital intelectual de uma organização. Segundo Santos (2004), a forma de o fazer é essencialmente por três vias diferentes, o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional.

Para que seja possível o desenvolvimento do capital humano, torna-se necessária uma mudança de atitude no sentido do desenvolvimento de RH com maior grau de responsabilidade, orientado para uma crescente autonomia e liberdade de ação. Este desenvolvimento assenta numa maior promoção dos RH qualificados, investindo na formação como instrumento para o desenvolvimento das qualificações. É necessário para isso que se disponha de um amplo leque de competências que permita aos trabalhadores criar e inovar e que possuam capacidades de aprender, pensar e saber valorizar as suas contribuições.

“Um trabalhador do conhecimento é aquele que sabe seleccionar, absorver informação e conhecimento onde quer que ele se encontre e com capacidade para aplicar este conhecimento em acções concretas.” (Santos, 2004: 145).

Implica, por isso, pensar nas pessoas como geradoras de conhecimento e conduzi-las a atingir o seu potencial, encarando a formação como um amplo conjunto de instrumentos (estudos, bases de dados, informações diversas) e colocá-los à disposição de todos e atribuir tempo e espaço para as aprendizagens dos profissionais, assim como uma maior liberdade (*idem*, 2004).

Para desenvolver o capital estrutural, por sua vez, prevê-se uma conceção de estruturas que estimulem a aprendizagem interna ao nível de toda a organização, sendo necessário para isso que as competências individuais estejam articuladas e contribuam para o desenvolvimento da organização enquanto entidade autónoma, havendo um reforço das redes pessoais, relacionais e informacionais que permitam estabelecer ligações entre pessoas e promovendo a difusão do conhecimento intraorganizacional (*idem*, 2004).

Quanto ao desenvolvimento do capital relacional, este implica o desenvolvimento de troca de informações e conhecimentos com o exterior, entre diferentes pessoas ou organizações, onde o valor económico se centraliza na qualidade destas interações múltiplas, dependendo sempre do tipo de interação que se mantém (*idem*, 2004).

1.2. O PAPEL DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O aumento exponencial das exigências de produtividade, competitividade e mobilidade, obrigaram as organizações a enfrentar novos desafios. Com as reclamações das pessoas por melhores padrões de qualidade e excelência, os modos de resposta tiveram de ser alterados. Estas passaram a exigir melhores qualificações e um maior desempenho, tornando obrigatória a aquisição de novas competências, entendidas como “uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efectiva ou superior performance na realização de uma actividade” (Boyatzis, 1982). Estas competências são, portanto, intrínsecas ao indivíduo, mostrando que os títulos, não fazem um indivíduo competente. Segundo Resende (2004), para a efetivação do uso destas competências, são necessárias três condições: possuí-las, aplicá-las e obter os resultados desejados com elas.

Numa realidade onde as organizações sempre se preocuparam mais com as qualificações dos seus profissionais do que com a aquisição de competências comportamentais, torna-se notório que, apesar de os trabalhadores poderem aumentar os seus conhecimentos através de outros cursos, como mestrados ou doutoramentos, aqueles nem sempre se tornam mais competentes nos seus cargos, nem a desempenhar as suas funções, como nos mostra Silva (s.d) com o seguinte exemplo: “O facto de um formador ter a qualificação como formador – estar na posse de um curso certificado que o “habilita” a dar formação não significa necessariamente que seja um bom formador”. Desta forma, é o desempenho que traduz a atuação, dependendo uma boa ou má atuação de uma maior ou menor quantidade de competências e habilidades.

Como meio de contornar esta situação, várias organizações adotaram modelos de planos de formação, que acreditam ser uma forma de dotar os seus trabalhadores de competências, de forma a evitar que seja a função a criar a pessoa, mas sim, a pessoa a criar a função, uma vez que esta dependerá essencialmente da manifestação das competências dos trabalhadores (*idem*, s.d). Estes planos de formação deverão ser qualificados por competências-chave, permitindo assim focalizar os trabalhadores e as chefias na definição de ações de desenvolvimento de competências.

Assim, a formação surge nas organizações como um meio de atingir uma mudança organizacional, na medida em que, permite gerar nos indivíduos capacidades e atitudes potenciadoras dessa mudança, dado o seu forte papel socializante e integrador (Almeida,1992).

1.3. A FORMAÇÃO NO QUADRO DA LEGISLAÇÃO NO TRABALHO

Em 1957, no Tratado de Roma, foi identificada a formação profissional como sendo um domínio de ação comunitária, enquanto que, no Tratado de Maastricht de 1992 foi reconhecida formalmente a educação como uma área de competência comunitária. O Tratado prevê que “a Comunidade contribuirá para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, incentivando a cooperação entre Estados-Membros e, se necessário, apoiando e completando a sua ação, respeitando integralmente a responsabilidade dos Estados-Membros pelo conteúdo do ensino e pela organização do sistema educativo, bem como a sua diversidade cultural e linguística” (Parlamento Europeu, 2018).

A Carta dos Direitos Fundamentais da EU (artigos 14º e 15º), que possui o mesmo valor jurídico que os Tratados, estatui que: “todas as pessoas têm direito à educação, bem como ao acesso à formação profissional e contínua” e “todas as pessoas têm o direito de trabalhar e de exercer uma profissão livremente escolhida ou aceite” (Parlamento Europeu, 2018).

A formação profissional no âmbito da Administração Pública teve início, ainda que timidamente, com o III Plano de Fomento, que decorreu entre os anos de 1968 e 1973 (Rocha, 2001). No entanto, houve no nosso país dois acontecimentos que influenciaram em grande medida a introdução da formação na Administração Pública, um deles foi a transição de um regime totalitário para a democracia em abril de 1974 e o outro foi a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia em 1986 (Marques, 2006).

Em 1974, com a mudança de regime, assumiu-se que existiam necessidades de formação na Administração Pública e foi criado, em 1979, um organismo orientado para suprir as necessidades de formação da administração central, o INA - Instituto Nacional de Administração, juntamente com outro organismo de orientação para a administração local, o CEFA, atualmente com o nome FEFAL – Fundação para os Estudos e Formação das Autarquias Locais (República Portuguesa, 2019). Com vista a conseguir adequar a capacidade de resposta da função pública às exigências decorrentes das políticas de ajustamento estrutural, foi criado também o PROFAP - Programa Integrado de Formação para a Modernização da Administração Pública (Cardim, 1999).

Assim, a 2 de junho de 1989 surge o Decreto-Lei n.º 184/89, consagrando o direito à formação profissional no seu artigo 35.º, devendo este ser desenvolvido num quadro integrado de gestão e de racionalização dos meios formativos existentes, promovendo a eficácia e a eficiência dos serviços. No entanto, com a necessidade de fazer um enquadramento normativo da Formação na Administração Pública ainda presente, a 13 de janeiro de 1994, são definidos os princípios gerais de regulamento da formação profissional da Administração Pública com o Decreto-Lei n.º 9/94: “na conjuntura actual, acresce que são muitos e diversificados os desafios feitos à Administração Pública. O desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização do trabalho, as exigências do meio envolvente, as limitações orçamentais são vectores que influenciam a gestão pública e exigem a racionalização e a optimização dos recursos ao dispor da Administração.” Neste Decreto é considerada, pela primeira vez, a formação como um instrumento privilegiado para a melhoria da qualidade dos serviços e um instrumento de qualificação, valorização, dignificação e satisfação dos seus trabalhadores (Marques, 2006).

Com efeito, o Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março de 1998, veio reformular o anterior Decreto-Lei n.º 9/94, de 13 de janeiro de 1994, sendo de resto muito semelhantes. No entanto, no Diploma surge uma redação mais firme e vinculativa que no anterior, ainda que com algumas inovações significativas, sendo uma das mais importantes a regulamentação do direito à formação através da atribuição de um crédito de trinta e cinco horas anuais de formação. Assim, os trabalhadores da Administração Pública passaram a ter o direito de frequentar ações de formação profissional, assim como o dever de frequentar aquelas para as quais forem designados.

No que ao número de horas de formação diz respeito, o Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, veio fazer uma reformulação ao anterior diploma, tornando o “crédito para a formação profissional da iniciativa do trabalhador [...] de 100 horas por ano civil, podendo, quando tal se justifique, em função da especial relevância para as atividades inerentes ao posto de trabalho, a apreciar pelo dirigente máximo do órgão ou serviço, ser ultrapassado até ao limite da carga horária prevista para a formação profissional que o trabalhador pretende realizar”.

Desta forma, e de acordo com o artigo 3.º deste Decreto-Lei, entende-se por formação profissional “o processo global e permanente de aquisição e desenvolvimento de

competências exigidas para o exercício de uma atividade profissional ou para a melhoria do desempenho, promotor da valorização e do desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e dirigentes da Administração Pública e que não confira grau académico”, tendo como principais objetivos capacitar os órgãos e serviços da Administração Pública, através da qualificação dos seus trabalhadores e dirigentes, desenvolver competências de inovação e gestão da mudança, contribuir para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços a prestar aos cidadãos e às empresas, promover a capacitação humana para a governação digital, assegurar a qualificação profissional dos trabalhadores e dirigentes e melhorar o seu desempenho, contribuir para o reforço da qualificação profissional, garantindo, sempre que necessário, a dupla certificação e dinamizar uma cultura de gestão do conhecimento organizacional, que incentive e valorize a produção, a difusão e a utilização do conhecimento (artigo 4º, n.º 249 da CRP).

Com vista a tornar estes objetivos realizáveis, no artigo 9.º são descritos os princípios à qual a formação profissional obedece, sendo eles a universalidade, a continuidade, a utilidade funcional, a multidisciplinaridade, a desconcentração e descentralização e a complementaridade.

1.3.1. Ciclo de Gestão de Formação

No contexto das autarquias locais a formação profissional tem desempenhado um papel muito ativo no quadro dos processos de modernização administrativa e, por isso, têm vindo a ser instituídos vários programas de apoio à promoção da formação profissional. A formação, entendida como um instrumento fundamental para a gestão dos processos de mudança organizacional, tem contribuindo para preparar os trabalhadores para a aceitação e a adaptação a novas tecnologias e novos processos de trabalho (Almeida, 2007).

A essencial capacitação dos trabalhadores e das organizações da administração pública e da administração local para a conceção e implementação de políticas públicas, contribui determinantemente para o aumento da produtividade e da competitividade do país, tornando-se necessário enquadrar a formação no ciclo de gestão de recursos humanos, alinhando a valorização e o desenvolvimento profissional individual com a gestão

estratégica e a gestão do desempenho das organizações. Com a certeza de que a capacitação destes trabalhadores depende muito da formação, e que é com esta que se consegue obter níveis acrescidos de eficiência, eficácia e qualidade, o INA (2016), enquanto entidade orientada para suprir as necessidades de formação da administração central, define linhas estruturantes do sistema de formação profissional dos trabalhadores em funções públicas, onde os expõe a novos referenciais, conferindo-lhes mudanças de comportamento e de atitudes e alcançando mudanças no impacto do exercício das suas atividades.

Assim, a formação deve assentar na identificação de referenciais de competências e no levantamento de necessidades de formação, sendo que os planos e as ações deverão ser concebidos em função dos conhecimentos a adquirir e da competências a desenvolver, devendo assim seguir-se um sistema que integre todas as fases do ciclo formativo, indo do diagnóstico até à avaliação, deixando desde logo definido quem poderá participar no sistema, o papel que deve desempenhar e com que nível de responsabilidade.

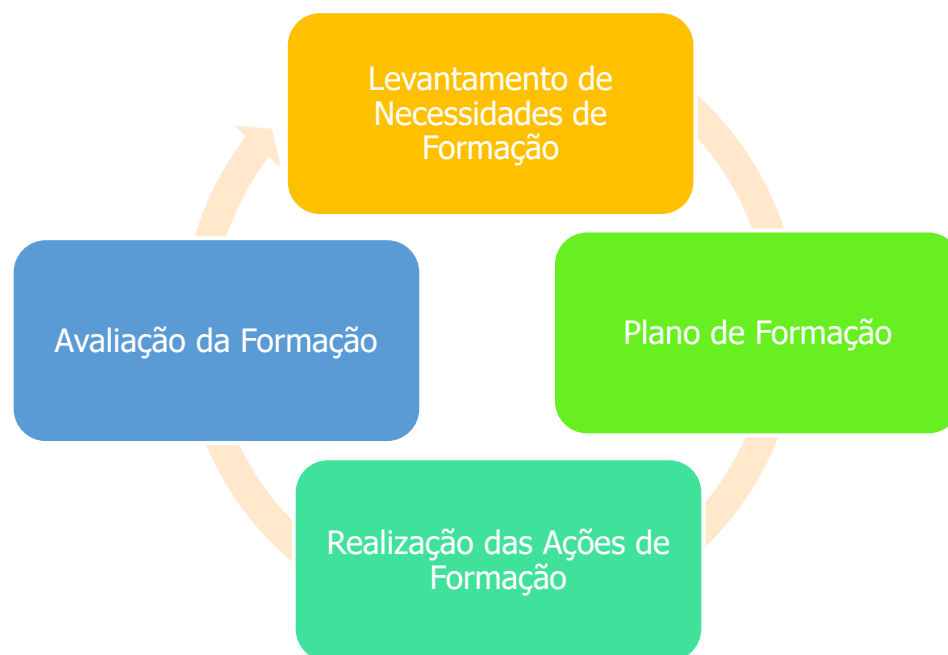


Figura 1. Ciclo de Gestão de Formação. Fonte: Adaptado do INA (2016: 6)

O Ciclo de Gestão da Formação é sistematicamente executado no seio das organizações, integrando várias etapas que têm como base as políticas e as estratégias para a formação das organizações (Gomes *et al.*, 2015). Tendo em conta a tipologia adotada pelo INA (2016), este ciclo de formação é composto por quatro etapas: o levantamento de

necessidades de formação, o plano de formação, a realização das ações de formação e a avaliação da formação. A primeira fase, que consiste no levantamento de necessidades de formação, é considerada fundamental neste processo formativo, dado que desta depende o sucesso do resto do ciclo de formação. Durante a realização do ciclo é necessária a existência de instrumentos de avaliação capazes de avaliar cada uma das fases, assegurando-se deste modo que os objetivos de cada fase estão a ser cumpridos (Coiteiro, 2008).

1.3.1.1. Levantamento de Necessidades de Formação

A primeira etapa do ciclo de formação “determina, em grande medida, todas as fases subsequentes do processo de formação, com destaque para a definição de objetivos pedagógicos e a identificação de critérios relevantes para avaliação de resultados” (Cruz, 1998: 58). Este é, portanto, um processo que decorre da descoberta das necessidades de formação que os trabalhadores entendem como necessárias, para que posteriormente, outros intervenientes façam uma seleção das formações que possam vir a colmatar problemas considerados como prioritários para a organização e o seu desenvolvimento (Meignant, 2003). Para fazer esta identificação de necessidades é, segundo Plessis (1984), possível distinguir três tipos de determinação de necessidades, embora estes sejam muito mais complementares do que opostos:

i. “Determinação a partir das competências exigidas para as situações profissionais e a finalidade da empresa”, agindo a formação sobre o indivíduo e as suas competências, potencializando a sua performance dentro da organização, levando-o a alcançar melhores resultados.

ii. “Determinação a partir das experiências dos indivíduos e dos grupos”, partindo do princípio de que apenas o trabalhador, enquanto pessoa individual ou os trabalhadores, enquanto grupo, podem exprimir as suas necessidades.

iii. “Determinação a partir da análise da situação de trabalho”, realizando para isso inquéritos, com a finalidade de identificar as condições gerais e particulares do exercício das funções.

Perante isto, os responsáveis pela formação dentro da organização podem fazer o levantamento de necessidade de formação de várias formas. Segundo Peretti (1998), uma das formas de fazer esse levantamento são os “métodos centrados na expressão das expectativas individuais”, fazendo parte deles os inquéritos por questionário e as entrevistas. No inquérito por questionário o levantamento é feito em duas partes, sendo na primeira identificadas e definidas as primeiras grandes linhas de uma política de formação, obtendo-se resultados como a idade, a antiguidade e a categoria profissional. A segunda parte especifica as motivações dos trabalhadores e o tipo de formação que pretendem frequentar.

Este método permite, assim, elaborar uma lista de necessidades e uma tipologia de expectativas e de ações. Contudo, a taxa de resposta pode ser muito baixa em algumas categorias de trabalhadores, principalmente nas menos qualificadas. As entrevistas, sendo anuais e realizadas pelos responsáveis de cada departamento, podem ser um meio facilitador para a recolha de informações consideradas mais importantes. Este método, no entanto, tem subjacente o risco de que ao longo da entrevista se possa vir a refletir muito mais um estado de relação entre chefia e subordinado do que propriamente uma necessidade real (Peretti, 1998; Mações, 2014).

Coiteiro (2008) e Mações (2014), no entanto, fazem ainda referência a outras formas de levantamento de necessidades, entre as quais a observação das atividades dos trabalhadores, que permite verificar em que áreas mostram ser menos eficientes e as avaliações de desempenho, das quais se retiram informações sobre o desempenho, ajudando a que se perceba mais facilmente qual o tipo de formação de que mais necessitam.

Desta forma, facilmente percebemos que o levantamento de necessidades serve, acima de tudo, para dar voz às expectativas dos trabalhadores no que respeita ao acesso à formação profissional (Almeida, 1993), não havendo, no entanto, um único modelo para se proceder a este diagnóstico, o que permite a utilização de fontes de informação diversificadas (Oliveira das Neves, 2000).

1.3.1.2. Plano de Formação

A implementação do Plano de Formação traduz as escolhas das ações de formação ao nível da política de formação que cada organização decide seguir, uma vez que, “o plano de formação é a tradução operacional e orçamental das opções da gestão de uma organização sobre os meios que afecta, num determinado período, ao desenvolvimento da competência individual e colectiva dos assalariados” (Meignant, 2003: 157-158). O plano pode variar na sua duração, tendo como duração mínima um ano e máxima de três anos, estando esta decisão de acordo com as estratégias adotadas pelas organizações, variando a gestão da formação entre o curto e o médio/longo prazo (Peretti, 1998).

Nesta fase, são planeadas e organizadas as ações de formação, tendo em conta os objetivos definidos e, de acordo com uma lista de meios previstos para os atingir. É então que se discute o conteúdo das ações a desenvolver, a pedagogia, a duração e o calendário, o orçamento, os beneficiários e a proposta de formadores (*idem*, 1998).

Os objetivos da organização visam fomentar novas competências nos trabalhadores e aperfeiçoar as que já tinham, aplicando-se o mesmo aos dirigentes. A organização deve seleccionar um ou mais objetivos, dependendo das ações que tenha em vista ministrar (*idem*, 1998), para que se consiga designar o tipo de formação que constará do plano de formação (Almeida, 2016).

Estes objetivos podem ser agrupados em diferentes categorias: direccionados para o cargo, onde o objetivo é melhorar a performance do trabalhador na sua função; direccionados para o desenvolvimento, abrangendo os trabalhadores em exercício e os que ocuparão funções novas; direccionados para a estratégia, tendo em vista a aquisição de novas competências, aumentando a competitividade da organização; direccionados para a inibição das competências que os trabalhadores têm mas que não são relevantes para a organização; e, por último, direccionados para a motivação, explorando o desejo de aprender dos trabalhadores, realizando ações onde se transmita aos formandos energia e entusiasmo (Camara *et al.*, 2010).

Tendo presente os objetivos que se pretendem alcançar com o plano de formação, deve-se planear os seus conteúdos, devendo estes ter em conta se aquela é de índole geral e adequada para que o trabalhador adquira competências universais, ou se é de índole mais técnico e direccionada para a melhoria de competências dos profissionais. A distinção entre

dois tipos de formação é por vezes difícil de aplicar, uma vez que se podem complementar quando se concretizem ações de conteúdos mistos (Peretti, 1998).

Quanto à sua pedagogia, esta revela-se importante na medida em que dela depende o sucesso ou o insucesso das ações de formação, podendo variar entre metodologias afirmativas, funcionando sobretudo por exposições dos conhecimentos do formador; metodologias interrogativas, funcionando muito pela colocação de perguntas e buscando incessantemente respostas para elas; e, metodologias ativas, onde os formandos são confrontados com situações reais do seu dia-a-dia e incentivados a criativamente encontrar soluções para as situações apresentadas (Meignant, 2003).

Tendo em conta a pedagogia escolhida, torna-se necessário pensar na duração e na calendarização das ações. O plano deve, por isso, contemplar o número de horas e o(s) dia(s) da formação. Neste ponto, a organização de acordo com os objetivos para cada ação, pode variar entre ações de curta (até 30 horas), média (de 30 a 60 horas) e de longa duração (mais de 60 horas), tendo, no entanto, de se prestar especial atenção ao horário de realização destas, podendo decorrer durante o horário laboral ou horário pós-laboral (Peretti, 1998 e art. 10º, n.º 249 da CRP).

O orçamento, por incidir na gestão financeira da organização, tem de ser tido em conta sempre que se toma qualquer decisão relacionada com a formação, uma vez que, é necessário perceber qual o valor mínimo e máximo da qual a organização pode despende para a realização da mesma (*idem*, 1998).

A escolha dos formandos pode, por sua vez, ser feita de forma sistemática, abrangendo todo o pessoal, ou apenas algumas categorias em função dos objetivos da organização. Se, por um lado, forem os trabalhadores menos qualificados os grandes beneficiários, então o objetivo será dar-lhes uma “segunda oportunidade” e uma motivação extra. Se, por outro, forem os trabalhadores qualificados os mais beneficiados, então o objetivo da empresa é o desenvolvimento do potencial destes e o aumento da produtividade, ou simplesmente satisfazer os seus pedidos. A participação daqueles pode ainda ser voluntária ou, por outro lado, designada por superiores (*idem*, 1998).

Por fim, deve ainda ser contemplado no plano a proposta de formador, podendo esta escolha recair sobre trabalhadores internos ou sobre recursos externos à organização, tendo ambos vantagens, uma vez que, sendo o formador interno, por ser um funcionário da organização e conhecer o dia-a-dia desta, poderá usar exemplos reais para explicar

conteúdos, enquanto que sendo um recurso externo, poderá apresentar uma vasta gama de propostas com qualidade e conteúdos atuais para a resolução de potenciais problemas da organização.

Após uma análise a estes elementos, poderá então ser elaborada uma proposta de plano de formação, que deverá ser apresentada à direção da organização para posterior aprovação (Cardim, 2012).

1.3.1.3. Realização das Ações de Formação

Após a elaboração do plano de formação e da sua aprovação, este é de seguida divulgado e posto em prática. Nesta fase, de Realização das Ações de Formação, é feita a gestão logística de tudo o que é necessário para a concretização das ações de formação (Cardim, 2012).

Da gestão logística fazem parte diversos fatores que devem ser tidos em conta quando se pretende ministrar ações de formação, de forma a que estas sejam bem sucedidas, como por exemplo: os programas formativos mais adequados às necessidades dos participantes; o material facultado aos formandos em cada ação de formação; os formadores mais adequados para ministrar cada formação, de acordo com as suas áreas e a motivação de cada formando, de forma a perceber a razão que os levou a frequentar a ação e qual o nível de interesse nesta (Gomes *et al.*, 2015).

Desta forma, poderemos concluir que nesta fase “a correcta combinação entre a eficácia das etapas anteriores e as metodologias formativas escolhidas e a sua aplicação potenciarão o sucesso do desenvolvimento de competências dos destinatários do processo formativo” (Coiteiro, 2008:220).

1.3.1.4. Avaliação da Formação

A existência de mecanismos de avaliação da formação é um dos indicadores mais relevantes para que seja possível aferir a importância estratégica da política de formação profissional (Cruz, 1998 e Meignant, 2003), quer estejamos a falar do diagnóstico de necessidades, da avaliação da satisfação ou da avaliação de impacto (Almeida *et al.*

2008). Desta forma, considera-se esta fase como “um processo de recolha e tratamento de informação permitindo estabelecer um juízo de valor sobre uma dada intervenção formativa, tendo em vista a sua correção” (Cardim, 2012: 141).

Como em qualquer outro processo de avaliação, é importante que fiquem desde cedo estabelecidos os objetivos que justificarão os procedimentos escolhidos e que darão sentido aos dados recolhidos. Assim, o INA (2016) sugere que um processo de avaliação deve desenvolver-se em quatro fases.

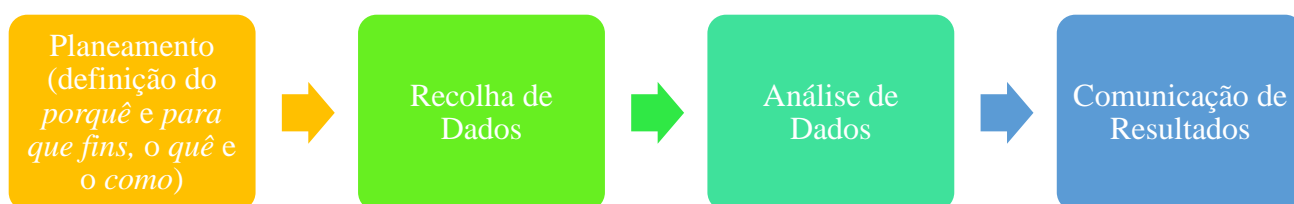


Figura 2. Fases da Avaliação da Formação. Fonte: INA (2016: 8)

Existem vários métodos ou modelos de avaliação, como por exemplo, o HRD (*Human Resource Development Evaluation and Research Model*), criado por Holton em 1996 e o *Success Case Method*, criado por Brinkerhoff entre 2003 e 2005. Contudo, os mais referenciados são o modelo de Kirkpatrick, desenvolvido inicialmente por Donald Kirkpatrick em 1959 e o de Jack Phillips, desenvolvido em 1998 (INA, 2016).

O modelo de Kirkpatrick estrutura-se em quatro níveis: a reação, que visa avaliar as reações dos formandos e responder à seguinte questão “os formandos gostaram do curso?”; a aprendizagem, que tem como questão principal “os formandos mudaram a sua atitude, aumentaram os seus conhecimentos e desenvolveram competências em decorrência da formação frequentada?”; o comportamento, que procura responder à questão “que mudanças ocorreram no comportamento dos participantes nos postos de trabalho por transferência das aprendizagens?”; e, por último, os resultados, onde se procura aferir os efeitos no desempenho da organização, respondendo à questão “que resultados foram atingidos devido ao programa de formação?” (INA, 2016).

Assim, cada nível tem diferentes focos, estando-lhes subjacente uma dificuldade crescente, compensada pelo proporcional aumento de valor da avaliação nos níveis 3 e 4 (Kirkpatrick e Kirkpatrick, 2006).

Este modelo é o mais usado para fazer a avaliação de formação pelas organizações, pois permite determinar a continuidade do programa de formação, justificar a existência de um departamento de formação e demonstrar resultados à organização e de como esta pode melhorar através da formação (Pinheiro, 2016).

Jack Phillips, embora concorde com o modelo de Kirkpatrick, considera que este deveria ser mais complexificado. Assim, Phillips acrescentou um quinto nível ao modelo de Kirkpatrick, designando-o de Retorno do Investimento (ROI), que tinha como objetivo verificar quantitativamente qual foi o retorno das ações de formação realizadas pelas organizações, comparando os benefícios gerados pelos efeitos resultantes, com o valor do investimento nessa ação de formação (INA, 2016), através da seguinte equação:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefícios Líquidos da Formação}}{\text{Custos do Programa}} \times 100$$

No entanto, na avaliação da formação em cinco níveis, a maior parte das organizações acaba por medir apenas o impacto da formação, não chegando ao cálculo do retorno devido à sua complexidade. Considerando que muitos dos programas de formação se dividem por áreas de interesse para cada Divisão, a falta de tempo na operacionalização e de disponibilidade pode ser um fator preponderante para que muitas das formações levadas a cabo nas organizações acabem por não ser devidamente avaliadas (Pinheiro, 2016).

Por sua vez, Kaufman (2000) considera que o ROI é limitado à realidade interna das organizações, e que para que se consiga concretizar uma avaliação de nível 5, como sugere Phillips, é necessário ponderar o impacto da organização sobre a sociedade.

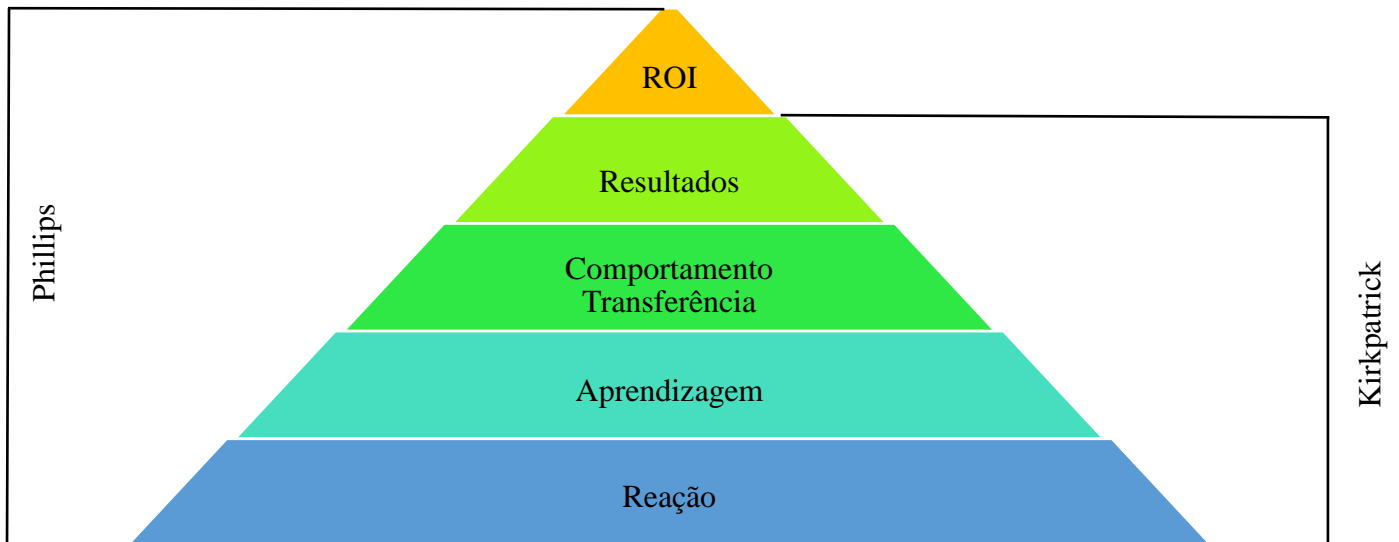


Figura 3. Modelos de Avaliação da Formação. Fonte: Adaptado de INA (2016: 10)

Contudo, segundo o INA (2016), o desenvolvimento e a concretização de avaliações de impacto da formação são ainda raras, devido à sua complexidade, sendo as mais comuns as que avaliam os resultados do desempenho individual e da organização (Velada *et al.*, 2009). Os fatores associados a estas dificuldades são a individualização das causas/efeitos que contribuem para a modificação do comportamento dos trabalhadores e para os resultados das organizações. Quanto à avaliação ROI, a dificuldade centra-se no isolamento dos efeitos da formação relativamente a outras variáveis que a podem influenciar (INA, 2016).

No entanto, quando aplicadas, existem problemas que interferem com o seu sucesso, nomeadamente, a definição e implementação de intervenções avaliativas unicamente após a execução da formação e o fraco envolvimento e participação dos vários atores, como dirigentes, trabalhadores e entidade formadora, na conceção e implementação do processo de avaliação (INA, 2016).

2. ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

A via profissionalizante e, portanto, o Estágio Curricular, foi a minha opção para concluir o Mestrado em Sociologia. Esta decisão justificou-se pela oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos teóricos, empíricos e metodológicos adquiridos ao longo da Licenciatura e do primeiro ano de Mestrado².

Neste capítulo serão apresentados o local onde foi realizado o estágio, a Divisão de Recursos Humanos e o Núcleo da Formação e Contratos de Emprego Inserção (CEI).

As informações apresentadas neste capítulo foram cedidas pela entidade de acolhimento, na pessoa da Dra. Cristela Carvalho e outras foram retiradas do *endereço eletrónico*³ e da intranet⁴ da Câmara Municipal de Coimbra (CMC).

Serão igualmente apresentados neste capítulo os objetivos programados para a realização do estágio.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

Segundo a Constituição da República Portuguesa de 1976, a organização do Estado em termos administrativos é feita em quatro categorias diferentes: administração direta, indireta, autónoma e independente.

As Autarquias Locais, enquanto “pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas” (art. 237º, nº 86 da CRP), encontram-se no grupo da administração autónoma. Desta administração autónoma fazem ainda parte as associações públicas e as regiões administrativas. Estas possuem uma determinada autonomia face à Administração Central, uma vez que esta apenas possui a tutela de mera legalidade (avaliar e fiscalizar a legalidade dos atos) perante a administração autónoma. As Autarquias Locais, por conseguinte, dividem-se em órgãos representativos da população: a Freguesia, composta

² http://www.uc.pt/feuc/apresentacao/regulamentos/docs/regFEUC/Regulamento_estagio_sociologia.pdf

³ <https://www.cm-coimbra.pt/>

⁴ <http://sol.cm-coimbra.pt/>

pela Assembleia de Freguesia e a Junta de Freguesia; o Município, composto por Assembleia Municipal, Câmara Municipal e o Conselho Municipal.

O Município de Coimbra, com uma população residente de 134.252 habitantes no ano de 2017 (Pordata⁵, 2019), tem como órgãos representativos a Assembleia Municipal, constituída pelos 18 presidentes das juntas de freguesia e por 51 membros eleitos pelo colégio eleitoral do município, e a Câmara Municipal de Coimbra, o órgão executivo colegial do município, eleito pelos cidadãos eleitores residentes na sua área, e tendo como presidente o primeiro candidato da lista mais votada e 10 vereadores, atuando em áreas de intervenção específicas.

O edifício principal da Câmara Municipal de Coimbra está localizado na Praça 8 de Maio, tendo, no entanto, várias outras Unidades Orgânicas (UO) localizadas pela cidade. A CMC é constituída por 6 Departamentos, sendo eles o Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística (DPGU), o Departamento de Obras Municipais (DOM), o Departamento de Desenvolvimento Social e Ambiente (DDSA), o Departamento de Cultura, Turismo e Desporto (DCTD), o Departamento de Administração Geral (DAG) e o Departamento Financeiro e Inovação Organizacional (DFIO). Da estrutura desta fazem ainda parte 6 Gabinetes, a Companhia de Bombeiros Sapadores (CBS), o Serviço de Polícia Municipal (SPM), o Serviço Municipal de Proteção Civil (SMPC) e o Serviço Médico Veterinário (SMV).

Pretende-se com este modelo de estrutura organizacional, que os serviços da CMC funcionem através de um modelo flexível, de referência e de elevada competência, capaz de servir os interesses dos seus munícipes de forma eficiente (Câmara Municipal de Coimbra, s.d).

⁵ <https://www.pordata.pt/>

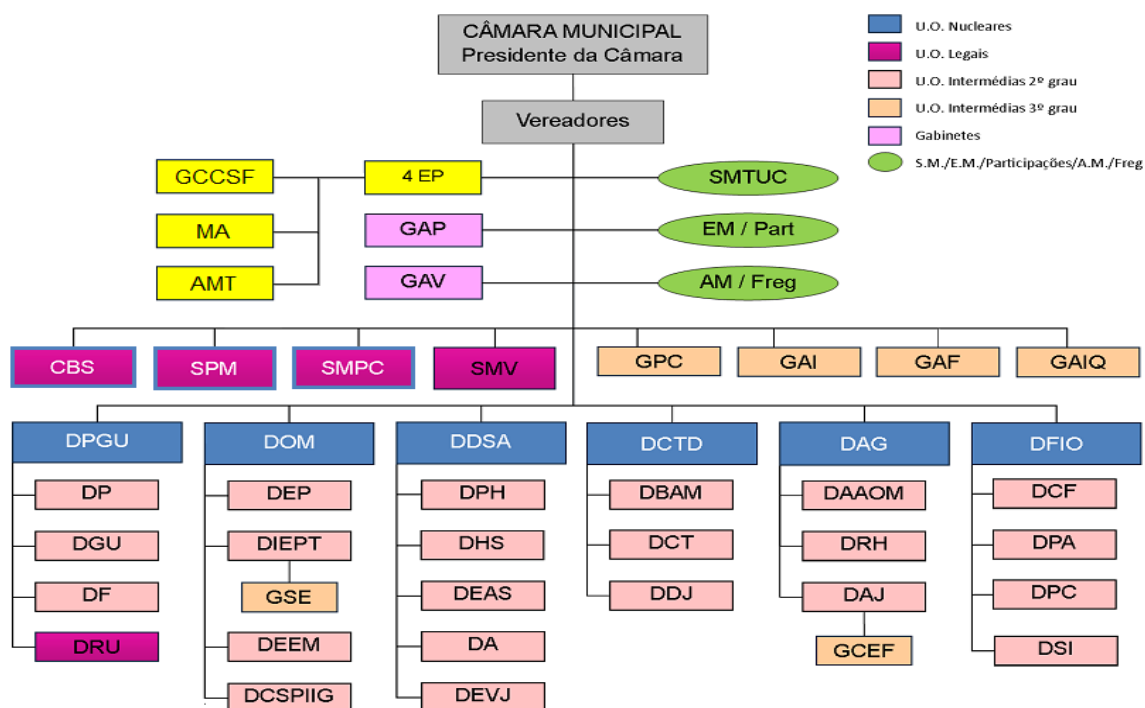


Figura 4. Estrutura Organizativa dos Serviços Municipais. Fonte: Relatório de Gestão 2018 (2019: 10)

A Missão do Município de Coimbra consiste na prestação eficiente e eficaz de serviços públicos e de proximidade, na criação de um ambiente de trabalho responsável, profissional e cordial e na constituição de parcerias com vista a aumentar o conforto e a qualidade de vida dos munícipes e alargar o impacto social e humano da sua intervenção, fazendo sempre prevalecer o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.

Ambiciona-se ter um município com um desenvolvimento harmonioso e sustentado, fortemente atrativo, ambientalmente responsável, esteticamente apazível e seguro, promotor de valorização e do usufruto do seu património histórico e cultural, funcionando como centro de funções metropolitanas e de difusão de conhecimento e de inovação, e que proporcione uma crescente satisfação e qualidade de vida dos seus munícipes.

O Município de Coimbra tem como valores a atuação em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito:

- i. De forma justa e imparcial, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade;
- ii. De forma equitativa e isenta para com todos os cidadãos;
- iii. De forma responsável, exigindo apenas o indispensável à realização da atividade administrativa;

- iv. De forma leal, solidária e cooperante, colaborando com os cidadãos segundo o princípio de boa fé;
- v. De forma íntegra e honesta, regendo-se por critérios de integridade de carácter e honestidade pessoal
- vi. De forma competente, observando total respeito, cortesia e tolerância na prestação de um serviço de qualidade aos cidadãos, privilegiando a transparência e a proatividade. (Câmara Municipal de Coimbra, s.d)

Para a prossecução dos seus exercícios, a CMC integra um total de 1300 trabalhadores, sendo 702 do sexo masculino e 598 do sexo feminino, estando estes, na sua maioria, compreendidos na faixa etária entre os 40 e os 49 anos.

Tabela 1. Distribuição dos Efetivos segundo a Estrutura Etária e por Género, no ano de 2018.

Ano/Faixas Etárias	Género	18 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 a 59 anos	60 a 69 anos	Total
2018	M	35	77	231	271	88	702
	F	8	87	250	188	65	598
	T	43	164	481	459	153	1.300

Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão 2018 (2019: 22)

Como se pode verificar na da Tabela 2, os trabalhadores do sexo masculino distribuem-se por cargos como o de dirigente (18), assistente operacional (350), bombeiros (108), informáticos (7), fiscais municipais (11) e outros (257), estando as mulheres em maior número nos cargos de técnico superior (201), assistente técnico (179) e polícia municipal (22).

Tabela 2. Distribuição dos Efetivos segundo Cargo/Categoria e Género, no ano de 2018.

Ano/Cargo ou Carreira	Género	Dirigente	Técnico Superior	Assistent e Técnico	Assistente Operacional	Bombeiros	Informát ica	Policia Municipal	Fiscais Municipais	Outros (a)	Total
2018	M	18	122	60	350	108	7	18	11	8	702
	F	17	201	179	168	3	0	22	3	5	598
	T	35	323	239	518	111	7	40	14	13	1.300

NOTA: A categoria Outros inclui as carreiras de Adjuntos, Chefe de Gabinete e Secretários dos Gabinetes de Apoio à Presidência e à Vereação. Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão 2018 (2019: 18)

No que concerne às habilitações, é possível verificar que a maioria dos trabalhadores da CMC é detentora de uma licenciatura (381), sendo que, o sexo feminino está em maioria nos níveis de habilitação literária como licenciatura (233), 12º ano (179), mestrado/doutoramento (34), 11º ano (29) e bacharelato (10), e o sexo masculino em maioria nos níveis de habilitação literária mais baixos, como 9º ano (135), 6º ano (127) e 4º ano ou menos (112).

Tabela 3. Distribuição dos Efetivos segundo as Habilitações, no ano de 2018.

Ano / Nível de Escolaridade	Género	4 anos ou menos	6 anos	9 anos	11 anos	12 anos	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado / Doutoramento	Total
2018	M	112	127	135	16	143	8	148	13	702
	F	23	18	72	29	179	10	233	34	598
	T	135	145	207	45	322	18	381	47	1.300

Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão 2018 (2019: 24)

2.2. CARACTERIZAÇÃO DA DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

Após uma breve caracterização da Câmara Municipal de Coimbra, importa agora descrever a Divisão de Recursos Humanos da CMC, integrada no Departamento de Administração Geral (DAG), juntamente com a Divisão de Atendimento e Apoio aos Órgãos Municipais (DAAOM) e a Divisão de Apoio Jurídico (DAJ).

A DRH tem como atribuições e competências as tarefas que se encontram mencionadas na deliberação n.º 1199/2014, do Diário da República, 2ª Série – n.º 106 – de 3 de junho de 2014, e que passo a citar:

“a) Desenvolver e implementar políticas, programas e projetos de recursos humanos, promovendo o desenvolvimento e valorização do capital humano, com vista à melhoria contínua do desempenho organizacional; b) Assegurar o planeamento, gestão e desenvolvimento dos recursos humanos do Município de modo integrado, em articulação com os serviços municipais, com vista à gestão do talento e inovação, promovendo a motivação, a participação, a responsabilização por objetivos individuais e coletivos, a avaliação e a diferenciação do desempenho, bem como a partilha de conhecimento; c) Promover e colaborar em iniciativas de modernização, racionalização e otimização de processos, com vista à eficácia e eficiência dos serviços municipais; d) Gerir a informação de recursos humanos do município, promovendo a sua disponibilização e assegurando o suporte à gestão; e) Assegurar o planeamento de necessidades e afetação de recursos humanos, em articulação com os serviços municipais, promovendo a transversalidade, bem como a gestão de percursos profissionais e talento, na perspetiva de identificação de potencial e valorização do capital humano; f) Efetuar o diagnóstico de necessidades em matéria de formação e aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores e elaborar propostas de programas adequados à valorização profissional dos trabalhadores; g) Programar, desenvolver e avaliar ações de formação;

h) Avaliar o impacto das formações ministradas ao nível individual, sectorial e organizacional; i) Garantir os serviços de segurança, higiene, medicina e saúde no trabalho; j) Organizar e acompanhar os processos relativos a acidentes de serviço, bem como de doenças profissionais, assegurando as verificações domiciliárias e juntas médicas por motivo de doença; k) Planear a prevenção através da identificação e avaliação dos riscos para a segurança e saúde nos locais de trabalho; l) Promover o recrutamento, seleção e contratação de recursos humanos da Câmara Municipal, bem como assegurar os demais atos de mobilidade, gestão de carreiras e efetuar a gestão previsional de recursos humanos, processamento de remunerações, abonos e descontos, assim como as operações necessárias ao cumprimento das obrigações fiscais e a instrução dos processos relativos a benefícios sociais dos trabalhadores e seus familiares e preparar toda a informação estatística legalmente exigida em matéria de recursos humanos e respetiva comunicação às entidades oficiais; m) Assegurar a gestão integrada da assiduidade; n) Assegurar a coordenação dos diferentes tipos de estágio no Município; o) Organizar, dinamizar e assegurar a avaliação do desempenho dos trabalhadores, apoiando todos os intervenientes no processo; p) Coordenar os recursos humanos e a logística a afetar a entidades e serviços externos que possuam protocolos, contratos, acordos de execução ou delegações de competências com o Município; q) Proceder ao tratamento do arquivo documental gerado pela unidade orgânica.”

2.3. CARACTERIZAÇÃO DO NÚCLEO DA FORMAÇÃO E CONTRATOS DE EMPREGO INSERÇÃO

Para que a DRH possa funcionar de acordo com as suas responsabilidades e competências, esta encontra-se disposta de forma a que se ramifique em diferentes áreas, tendo as mesmas um núcleo próprio. Estes núcleos são 10 e identificam-se como Núcleo de Assiduidade, Cadastro e Arquivo, Atendimento, Centro de Arbitragem e Conflitos de Consumo do Distrito de Coimbra, Núcleo da Formação e CEI, Julgados da Paz, Núcleo de Orçamentos e Organização, Núcleo de Remunerações e Abonos, Núcleo e Segurança e Saúde no Trabalho e Núcleo do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e Gestão de Competências.

Ao Núcleo da Formação e CEI, no qual fui integrada durante o estágio, compete as seguintes funções:

a) Realização do levantamento de necessidades de formação; b) Elaboração para aprovação do plano anual de formação; c) Implementação e posterior execução das ações de formação internas; d) Planeamento e organização das ações de formação externas; e) Preparação das ações de acolhimento necessárias aos novos trabalhadores; f) Manutenção de tabelas Excel relativas a ações internas/externas, introdução de processos de estágios profissionais e curriculares futuros; g) Introdução de todas as ações realizadas no programa interno da CMC, o Sistema de Formação Profissional (SFP); h) Elaboração dos

diplomas das ações internas através do SFP, a elaboração do relatório de gestão e do balanço social em relação às matérias que estão inseridas neste núcleo; i) Instrução dos procedimentos necessários para a celebração de Contratos Emprego Inserção (CEI) e (CEI+) e de todos os processos relacionados com o Programa de Estágios Profissionais na Administração Local (PEPAL); j) Execução da avaliação anual da formação e posterior apresentação dos resultados no respetivo relatório final. (Câmara Municipal de Coimbra, s.d)

3. OBJETIVOS E METODOLOGIA DO ESTÁGIO

Na fase de integração no Núcleo de Formação e CEI, a minha supervisora informou-me que se encontrava no início o processo de elaboração da Proposta de Plano Interno de Formação para 2019, e que a minha função enquanto estagiária passaria por a auxiliar nesta tarefa.

A criação desse plano passa pela projeção das ações de formação a serem dinamizadas ao longo do ano corrente pela CMC, direcionadas aos trabalhadores, tendo sempre um caráter de formação contínua. Segundo o Artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, a formação contínua visa promover a atualização e a valorização pessoal e profissional dos trabalhadores e dirigentes em funções públicas, desenvolvendo-se ao longo da carreira profissional do trabalhador e integrando as aprendizagens formal, não formal e informal.

Esta formação tem como objetivos específicos o aperfeiçoamento profissional, destinado a atualizar, desenvolver ou aprofundar conhecimentos, aptidões e atitudes específicos adquiridos em processos de aprendizagem prévios, e a aquisição de competências visando o melhoramento da sua performance no exercício das suas tarefas. Esta realiza-se após a formação inicial e a sua duração é geralmente curta, sendo que, as ações são, por norma, desenvolvidas pela própria organização.

Assim, em conjunto com a minha supervisora defini o objetivo geral da minha investigação, a saber: compreender as necessidades de formação dos trabalhadores da Câmara Municipal de Coimbra e participar ativamente na elaboração do Plano Interno de Formação para 2019, contribuindo, por via do tratamento das respostas obtidas nos inquéritos por questionário para a elaboração do Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação.

Para tal, considerei pertinente refletir sobre a problemática do levantamento de necessidades de formação dos trabalhadores da Administração Pública, efetuando para isso leituras e análises de documentos, entre outras metodologias e técnicas.

A concretização do meu objetivo geral teve por base a realização de vários objetivos específicos, que apresento na tabela 4.

Tabela 4. Objetivos Específicos de Estágio

Objetivos Específicos	Justificação
Familiarização com os métodos e as técnicas utilizados para o levantamento das necessidades de formação.	Estes três objetivos específicos surgem como meio de reflexão e de compreensão das metodologias e das técnicas utilizadas para um bom levantamento das necessidades de formação.
Conhecer os métodos e as técnicas utilizados pelo núcleo de formação para o levantamento de necessidades.	
Analisar documentos anteriores ao ano de 2019 da CMC relativos ao Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação e ao Plano Interno de Formação.	
Realizar o tratamento das respostas recolhidas através de inquéritos por questionário aos trabalhadores e aos dirigentes da CMC.	Estes dois objetivos específicos têm um cariz mais prático, estando diretamente relacionados com a realização do Plano Interno de Formação.
Realizar o Relatório do Diagnóstico de Necessidades de Formação.	

Fonte: Elaboração Própria

4. ENQUADRAMENTOS METODOLÓGICO DO ESTÁGIO

Dado que um dos objetivos do estágio era a formulação de um Plano Interno de Formação para o ano de 2019, importou fazer um levantamento de necessidades de formação junto dos trabalhadores da CMC. Para tal, recorreu-se a um método técnico misto, que passou pela aplicação de inquéritos por questionário, para deste modo, recolher informações que visavam obter dados sobre a pertinência e a adequação de ações de formação na CMC, dando assim espaço para os trabalhadores se expressarem sobre o tema.

4.1. TÉCNICAS DE RECOLHA E ORGANIZAÇÃO DE DADOS

Quanto às técnicas de recolha de dados, a revisão da literatura, o inquérito por questionário, o SIADAP e a análise documental foram as técnicas transversais e indispensáveis em todo o processo da investigação.

O inquérito por questionário surge como forma de obter informação extensiva sobre características, práticas e opiniões de indivíduos e para poder relacionar entre si essa informação. Este possibilita a obtenção de informação sobre o universo populacional, assim como informação estandardizada, passível de permitir comparações em grande escala e a elaboração de generalizações.

Construído no formato de perguntas abertas e de perguntas fechadas e em função do tipo de informação pretendida, o questionário permite ainda recolher informações sobre factos, acontecimentos, práticas e comportamentos, sobre preferências e sobre o grau de satisfação dos inquiridos. A possibilidade de auscultar um número significativo de indivíduos, acompanhada pela possibilidade de quantificar os dados obtidos e proceder à sua análise estatística, contribui para o seu uso como técnica de recolha de dados.

No entanto, este recurso, tal como qualquer outra modalidade de investigação, pode representar alguns constrangimentos. De acordo com Quivy & Campenhoudt (1998), os constrangimentos mais comuns neste tipo de modalidade de investigação prendem-se com os métodos de amostragem não aleatórios, implicando que as conclusões do estudo só se apliquem, em rigor, à amostra, uma vez que, elevados níveis de não resposta podem originar resultados enviesados.

Desta forma, e cientes dessas condicionante, o universo a inquirir foi constituído por todos os trabalhadores da Câmara Municipal de Coimbra, assim como todos os dirigentes das suas unidades orgânicas.

Como forma de estruturação, procurou-se utilizar questões “fechadas” tendo, no entanto, sido incluída uma questão aberta sobre as tarefas desempenhadas no exercício de funções, tal como pode ser observado na tabela 5.

Tabela 5. Estruturação do inquérito a ser preenchido pelos trabalhadores da CMC

Estrutura do inquérito	
Identificação dos inquiridos:	<ul style="list-style-type: none"> - N. ° de trabalhador; - Habilitações literárias; - Situação Profissional; - Unidade Orgânica.
Histórico da formação:	<ul style="list-style-type: none"> - Frequência de ações de formação; - Principais razões para a não frequência de ações de formação.
Interesse em frequentar ações de formação:	<ul style="list-style-type: none"> - Interesse manifestado em participar futuramente em ações de formação promovidas pela Câmara Municipal de Coimbra; - Principais motivos do interesse e/ou não interesse em participar futuramente em ações de formação promovidas pela Câmara Municipal de Coimbra.
Necessidades de formação:	<ul style="list-style-type: none"> - Horário de maior disponibilidade para participar em formação; - Importância atribuída às diferentes formas de organizar uma ação de formação; - Motivos para frequentar ações de formação; - Cursos em que os trabalhadores afirmam possuem necessidades em relação à sua atividade profissional.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 6. Estruturação do inquérito a ser preenchido pelos dirigentes da CMC

Estrutura do inquérito	
Identificação da unidade orgânica;	
Necessidades de formação de todos os trabalhadores da unidade orgânica.	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos a atingir com a participação dos trabalhadores nos cursos/ações; - Disponibilidade das unidades orgânicas face aos picos de atividade; - Horário de maior disponibilidade para participar em formação.

Fonte: Elaboração Própria

Os inquéritos de levantamento de necessidades de formação foram enviados pelo Núcleo de Formação e CEI a todos os dirigentes da CMC no dia 19 de dezembro de 2018, através de mensagem de correio eletrónico, sendo que, ficou estipulado como data limite de envio das respostas o dia 28 de dezembro. No entanto, algumas respostas deram entrada na DRH para além deste prazo, até 12 de fevereiro de 2019, tendo, ainda assim, sido consideradas válidas.

Quanto ao SIADAP, devido à sua capacidade de identificação do potencial de evolução e desenvolvimento dos trabalhadores e ao diagnóstico de necessidades, após a avaliação aos trabalhadores relativamente ao biénio 2017-2018, foi considerado para este estudo por reconhecer informações relevante quanto às necessidades formativas. Neste, os trabalhadores avaliados preencheram um espaço previamente colocado na ficha de auto-avaliação, identificando as áreas de desenvolvimento de interesse, sendo essas mais tarde consideradas para análise.

Findo o prazo de entrega das respostas do inquérito por questionário e após algumas leituras rápidas sobre estas, pude perceber que havia algum desinteresse por parte dos trabalhadores da CMC em responder ao inquérito de levantamento de necessidades de formação e, conseqüentemente, de participar nas ações de formação propostas pela CMC.

Ao conferir com a minha supervisora esta informação, concluímos que poderia ser pertinente tentar perceber algumas das razões que levam os trabalhadores ao descrédito das ações de formação desenvolvidas pela CMC. Impossibilitada de entrevistar os trabalhadores, a solução passava por recolher dos inquéritos de levantamento de

necessidades algumas respostas negativas em relação às ações de formação promovidas pela CMC e, através de conversas informais tidas com alguns trabalhadores, retirar algumas informações pertinentes para o estudo que pretendíamos fazer.

Assim sendo, recorreu-se, dentro de uma abordagem qualitativa, ao método etnográfico para se recolher dados, método esse que consiste em que o investigador esteja durante um determinado período de tempo a observar comportamentos, linguagens e atitudes dos sujeitos em estudo no seu quotidiano (Creswell, 2014). Segundo Burgess (1997), o investigador “instala-se num ambiente pouco familiar e, se for bem-sucedido, o seu estatuto passa lentamente de forasteiro incómodo a amável estrangeiro. [...] Vive com aqueles que o albergam [...] participa nas atividades, na medida das suas possibilidades e, também, na medida em que for autorizado a fazê-lo. Ele observa tudo o que pode na infindável série de acontecimentos e no imbricado de relações que o rodeiam. [...]” (Burgess, 1997:11).

“A observação constitui um dos principais instrumentos de coleta de dados nas abordagens qualitativas. A experiência direta é o melhor teste de verificação da ocorrência de um determinado assunto. O observador pode recorrer aos conhecimentos e experiências pessoais como complemento no processo de compreensão e interpretação do fenómeno estudado. A observação permite também que o observador chegue mais perto da perspectiva dos sujeitos e se revela de extrema utilidade na descoberta de aspetos novos de um problema. Por último, a observação permite a coleta de dados em situações em que é impossível estabelecer outras formas de levantamento ou outras formas de comunicação.” (Ludke e André, 1986:45)

Deste modo, a estratégia passou por, no meu diário de campo, registrar tudo o que se ia passando ao longo dos dias em que estive a estagiar, assim como apontar as conversas que fui tendo com alguns dos trabalhadores da CMC. Estes registos constituem um instrumento de análise válido e fidedigno quando elaborados de forma sistemática. Segundo Burgess (1997), “as notas de campo substantivas consistem num registo contínuo de situações, acontecimentos e conversas nas quais o investigador participa. Constituem um registo de observações e entrevistas que são obtidas pelo investigador e do conteúdo de documentos. Nalguns casos, estas notas são registadas sistematicamente usando secções e categorias preestabelecidas para acontecimentos e situações particulares.” (Burgess, 1997:181).

As notas de campo deveriam ser tiradas sempre que possível, articulando o discurso com a representação gráfica do acontecimento, situando-o sempre no espaço e no tempo,

ajudando assim a sistematizar os dados e permitindo-me clarificar possíveis pontos de consenso (Pinto da Costa, 2011).

4.2. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados, recorri ao editor de folha de cálculo Microsoft Office Excel, procedendo à codificação das respostas obtidas através dos inquéritos por questionário enviados aos trabalhadores e aos dirigentes da CMC.

Assim, juntamente com a minha supervisora, procedi à codificação das respostas, sendo este “um processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exacta das características pertinentes do conteúdo” (Bardin, 1997: 103-104).

Esta codificação foi feita através da identificação dos diferentes tipos de variáveis, que segundo Marôco (2007), devem ser entendidas como conceitos que dão conta de fenómenos observados nas populações e que são medidos através de uma escala de valores, podendo ser classificadas de formas variadas, como é perceptível na tabela 7.

Tabela 7. Tipos de Variáveis

Variáveis			
Qualitativa		Quantitativa	
Nominal	Ordinal	Discreta	Contínua
Diferentes categorias sem valores numéricos.	Os dados podem ser distribuídos em categorias mutuamente exclusivas que tem ordenação natural.	Os dados são expressos por números.	Pode assumir qualquer valor no subconjunto de números reais.
Ex. Situação Profissional	Ex. Habilitações Literárias	Ex. Número de Trabalhador	Ex. Idade

Fonte: Elaboração Própria

Desta forma, após a codificação, procedeu-se à inserção das respostas no Excel. Para isso, criou-se uma base de dados numa única folha de cálculo e uma variável indicadora “ID”. Esta foi colocada na primeira coluna da folha de cálculo e teve como objetivo discriminar as unidades amostrais.

Seguidamente, digitou-se as respostas de cada formulário na folha de cálculo, de acordo com as categorias de resposta do questionário. Numa fase posterior, e já com todos os dados introduzidos, procedeu-se à criação de tabelas dinâmicas e à consequente análise estatística dos dados.

Contudo, e tendo em conta o anteriormente referido, ficou a faltar a análise das questões de opinião e de resposta aberta. Para este efeito recorreu-se à Análise de Conteúdo, classificada como “uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação dessas mesmas comunicações” (Bardin, 1977: 36).

Assim sendo, através da leitura das respostas dos trabalhadores, surgiram padrões de resposta que originaram a formulação de possíveis explicações em formato de hipóteses de trabalho, como por exemplo: “o desinteresse dos trabalhadores na participação de ações de formação não se dever à desadequação destas, mas sim à falta de disponibilidade laboral (horários)”. Desta forma, é possível classificar as respostas segundo critérios de referência citados, como o horário, a desadequação das ações de formação ou o tempo de serviço na CMC.

Quanto às notas de campo, e após a sua transcrição para o programa informático Microsoft Word, procedeu-se à sua análise de conteúdo, tornando possível a formulação de hipóteses e o seu agrupar numa hipótese-síntese, utilizando também os critérios de referência citados.

Foram ainda utilizadas as respostas dos trabalhadores, quando questionados acerca dos principais motivos pelos quais não tinham participado em ações de formação. Estas respostas foram usadas como meio de comparação com as notas retiradas ao longo dos meses, facilitando a confirmação das hipóteses estabelecidas.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No sentido de contribuir ativamente para a formulação do Plano Interno de Formação para 2019, realizou-se o Relatório do Diagnóstico de Necessidades de Formação, construído através da análise aos inquéritos respondidos pelos trabalhadores e pelos dirigentes da CMC e que passarei agora a analisar.

Respostas ao inquérito por questionário:

Do total dos trabalhadores da CMC, apenas 176 trabalhadores responderam ao inquérito, o que representa uma baixa taxa de respostas (13,54%). Do total dos dirigentes da CMC, registou-se uma taxa de resposta mais elevada (28,57%), tendo-se conseguido resposta a 10 inquéritos.

Desta forma, utilizando os inquéritos aos trabalhadores e aos dirigentes e o SIADAP, foi possível obter informação sobre o tipo de formação que 558 trabalhadores do Município de Coimbra pretendem ou foram indicados a frequentar, constituindo assim uma taxa de resposta total de 42,92%.

Tabela 8. Taxas de Resposta e Não Resposta

	Resposta	Taxa de Resposta	Não Resposta	Taxa de Não Resposta
Trabalhadores	176	13,54%	1124	86,46%
Dirigentes	10	28,57%	25	71,43%
Total + SIADAP	558	42,92%	742	57,08%

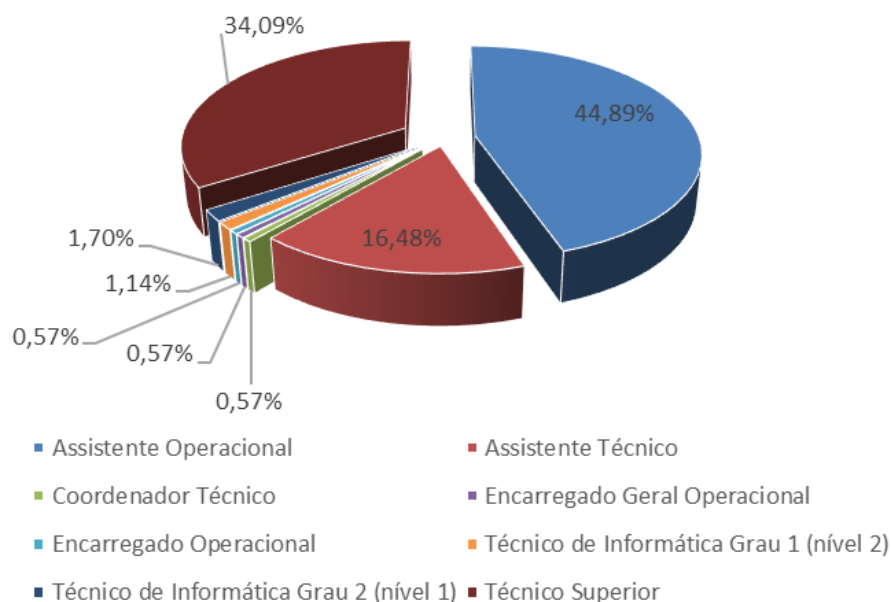
Fonte: Elaboração Própria

Caracterização dos Trabalhadores que responderam ao Inquérito:

Para a caracterização dos trabalhadores foram utilizados três indicadores: as Habilitações Literárias, a Situação Profissional e a Unidade Orgânica a que pertenciam os trabalhadores. Através destes indicadores é ainda possível formular algumas hipóteses e avançar algumas questões quanto à efetividade da técnica de inquérito.

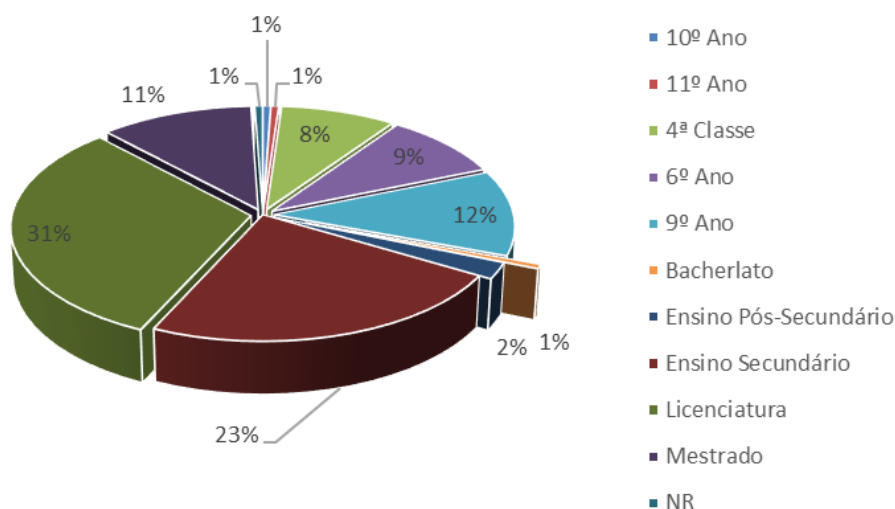
Analisando os resultados obtidos, percebemos que a categoria profissional que mais respondeu ao inquérito foi a de Assistentes Operacionais (44,9%), com 10 pontos percentuais de diferença para a segunda categoria com mais respostas, os Técnicos Superiores (34,1%). Quando às Habilitações Literárias, os trabalhadores detentores de uma Licenciatura (31%) foram quem mais respondeu, seguindo-se os detentores do Ensino Secundário (23%). Estes dados estão de acordo com o Relatório de Gestão de 2018, pois os trabalhadores da CMC são na sua grande maioria Assistentes Operacionais (518 para um total de 1300) e licenciados (381 para um total de 1300).

Gráfico 1. Categoria Profissional



Fonte: Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação (2019: 9)

Gráfico 2. Habilitações Literárias

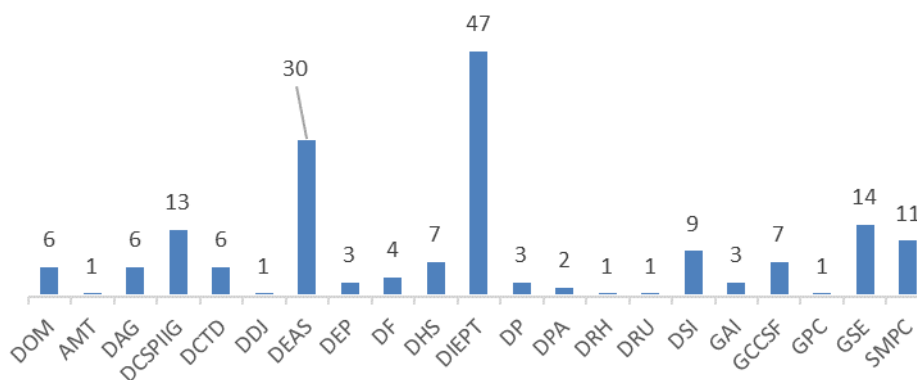


Fonte: Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação (2019: 8)

Quanto à afetação dos trabalhadores por unidade orgânica, destaca-se a Divisão de Infraestruturas, Espaços Públicos e Trânsito com 47 respostas, seguindo-se a Divisão de Educação e Ação Social com 30 respostas.

No entanto, e contrariamente ao expectável, por ser a divisão à qual pertence o Núcleo de Formação e CEI, na unidade orgânica DRH foi apenas registada 1 resposta ao inquérito, o que vem dar ainda mais destaque à falta de interesse dos trabalhadores em responder e participar do levantamento de necessidades de formação.

Gráfico 3. Número de Inquiridos de acordo com a Afetação



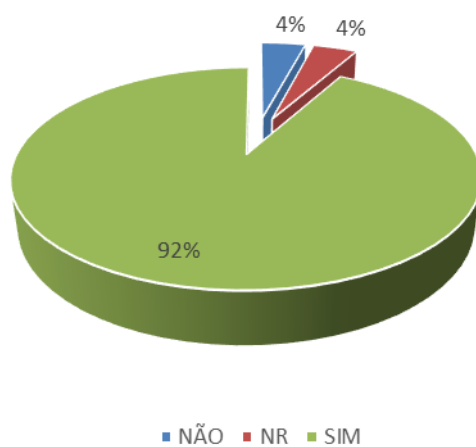
Fonte: Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação (2019: 9)

Participação em Ações de Formação:

No que diz respeito à participação dos trabalhadores em ações de formação, estes mostraram-se verdadeiramente interessados, registando 92% de respostas afirmativas. Segundo essas respostas as ações de formação servem para a “*atualização do mercado laboral dentro da [...] área*”, “*certificação e aprendizagem*” e “*é muito importante tanto para a valorização pessoal como a profissional*” (Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação, 2019: 12).

Quanto às respostas negativas, estas devem-se principalmente ao facto dos trabalhadores terem a “*intenção de apresentar pedido de aposentação no primeiro semestre do ano em curso*”, ou “*estar à espera da aposentação e já ter entregue o respetivo requerimento*” (Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação, 2019: 11).

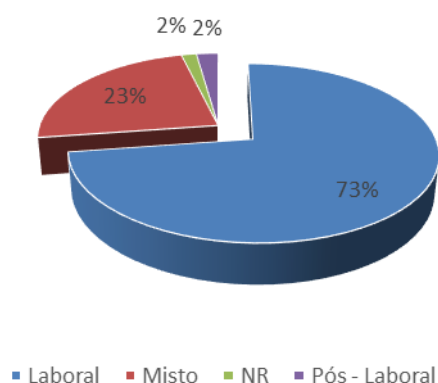
Gráfico 4. Interesse em frequentar Ações de Formação



Fonte: Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação (2019: 11)

Relativamente ao horário das ações de formação, os trabalhadores demonstraram maior vontade de frequentar as ações de formação no período laboral, durante tudo o dia (73%) havendo, no entanto, uma pequena parte que se mostrou disponível para a frequência das ações apenas durante uma parte do dia.

Gráfico 5. Disponibilidade para frequência de Ações de Formação



Fonte: Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação (2019: 13)

Motivação para a participação em Ações de Formação:

A motivação é um dos fatores preponderantes a ter em conta, uma vez avalia a predisposição dos trabalhadores para participarem nas ações de formação dinamizadas pela CMC. Foram apresentados oito motivos no inquérito, e foi solicitado aos trabalhadores que respondessem de acordo com o grau de importância que lhes davam, indo de *Pouco Importante* a *Muito Importante*.

De acordo com as respostas dadas, é possível concluir que “Adquirir novos conhecimentos e competências” (60%) foi a motivação mais importante, seguida de “Ser mais Produtivo” (55%), e que “Quebrar a rotina no trabalho” (31%) foi a motivação menos importante, como pode ser observado na Tabela 9.

A partir destes motivos, “torna-se evidente o consenso dos trabalhadores sobre a importância de prolongar a educação recebida pelo sistema educativo a partir de um ponto de vista de aprendizagem contínua, no sentido de procurar uma adaptação às mudanças técnicas e/ou organizacionais nas diversas áreas de trabalho” (Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação, 2019: 15)

Tabela 9. Motivação para participação em Ações de Formação

Motivação	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Não Respondeu (NR)
Adquirir novos conhecimentos e competências	2%	33%	60%	5%
Ser mais produtivo	8%	32%	55%	5%
Realização pessoal	9%	37%	48%	6%
Saber trabalhar em equipa	14%	41%	39%	6%
Valorização curricular	10%	46%	38%	6%
Progredir na carreira	13%	44%	37%	6%
Objetivos delineados no âmbito do SIADAP	10%	46%	23%	21%
Quebrar a rotina de trabalho	31%	42%	19%	8%

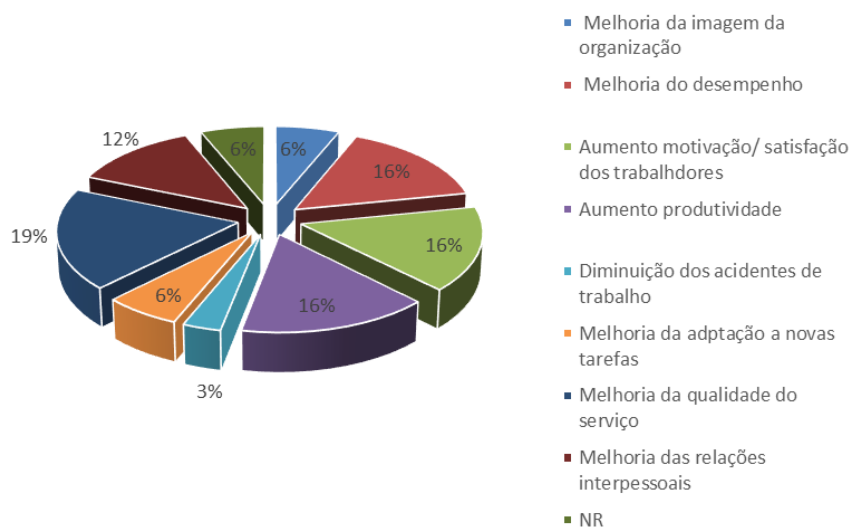
Fonte: Elaboração Própria. Adaptado do Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação (2019: 16)

Objetivos a atingir com as ações de formação: a perspetiva dos Dirigentes

De acordo com as respostas dos dirigentes das UO da CMC, dos nove objetivos listados, cinco apresentaram uma clara preferência, a saber: a melhoria da qualidade do serviço, à melhoria do desempenho, à motivação, ao aumento de produtividade dos trabalhadores e à melhoria das relações interpessoais.

Aspetos como a “diminuição dos acidentes de trabalho” (3%) ou a “melhoria da imagem da organização” (6%) são assim entendidos pelos dirigentes como objetivos menos importantes a atingir.

Gráfico 6. Objetivos a atingir com as Ações de Formação, segundo os dirigentes.



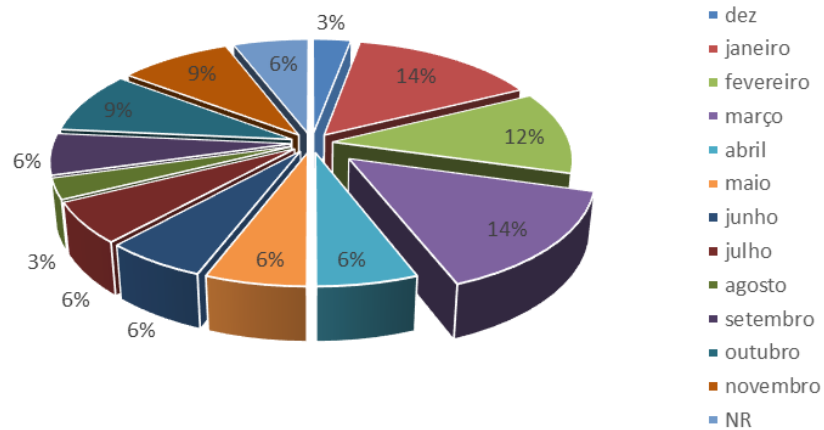
Fonte: Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação (2019: 18)

Disponibilidade dos Trabalhadores para a frequência em Ações de Formação:

A disponibilidade dos trabalhadores para a frequência em ações de formação é um aspeto a ter em conta quando as ações são programadas. As instituições públicas, nomeadamente a CMC, têm calendários e prazos específicos que são necessários cumprir e, por isso, há momentos mais adequados que outros para a participação em ações de formação.

Analisando as respostas dos dirigentes, facilmente concluímos que as piores alturas para dinamizar ações de formação na CMC são os meses de agosto e de dezembro (3%), por serem épocas marcadas por férias, no primeiro caso, e pela preparação e entrega de relatórios de atividades anuais e de contas, no segundo caso. Em contrapartida, os meses mais favoráveis à dinamizações de ações de formação são janeiro e setembro (14%), seguidos do mês de fevereiro (12%).

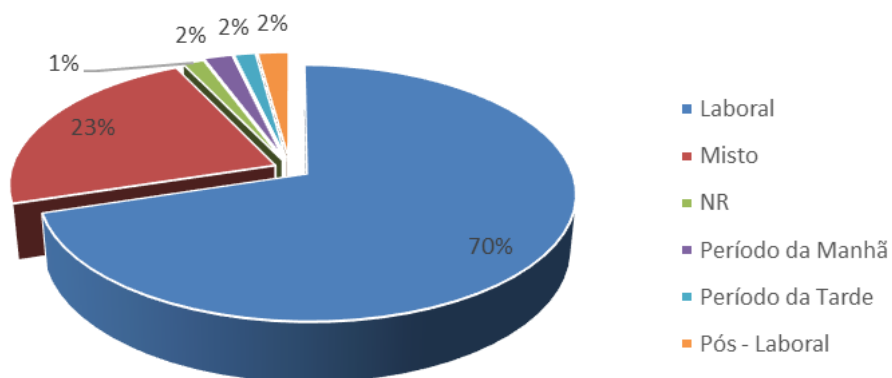
Gráfico 7. Disponibilidade dos Trabalhadores por meses do ano, segundo os dirigentes.



Fonte: Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação (2019: 19)

Relativamente ao horário das ações de formação, foi possível apurar que, segundo os dirigentes, seria mais indicada a participação dos trabalhadores nas ações de formação durante o horário laboral (70%). Contudo, o período misto (23%) foi também indicado pelos dirigentes como uma solução.

Gráfico 8. Disponibilidade para frequência de Ações de Formação, segundo os dirigentes.



Fonte: Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação (2019: 19)

Tipos de Formação Profissional mais solicitado pelos Trabalhadores:

Na parte final do inquérito era pedido que os trabalhadores dessem sugestões de algum tipo de formação profissional que consideravam importante para o bom desempenho das suas funções. Após o levantamento de todas as respostas, foram apenas retiradas as ações de formação indicadas por seis ou mais trabalhadores.

Esta parte do processo é muito relevante, uma vez que dela depende a elaboração do Plano Interno de Formação. As opiniões e necessidades dos trabalhadores e dos dirigentes são examinadas e tidas em consideração, e de acordo com o número de indicações, é então criado o Plano Interno de Formação para o ano corrente.

Tabela 10. Formações propostas no Plano de 2019, com área e número de formandos previstos.

Área	Designação do curso	N.º previsto de formandos
Biblioteconomia, Arquivo e Documentação	Arquivo	6
	Catálogo	6
Contabilidade e Fiscalidade	Fatura Eletrónica	15
	Sistema de Normalização Contabilística	43
Ciências da Educação	Animação de Leitura	14
	Desenvolvimento de Atividades de Animação em contexto de Jardim Infância	123
	Dinamização do Conto	11
	Atividades Lúdicas	14
	Necessidades Educativas Especiais	10
Construção Civil e Engenharia Civil	Infraestruturas	22
Desenvolvimento Pessoal	Gestão de Conflitos	137
	Relações Interpessoais	129
	Atendimento ao Público	25
	Gestão de Stress, Tempo e Organização	6
	Gestão do Stress	6
Direito	Fiscalização Urbanística	21
	Código do Procedimento Administrativo	50
	O Código dos Contratos Públicos	31
	Contraordenações	21
	Direito do Urbanismo	23
	DL 10/2015 – R.J.A.C.S	21
	Novo Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão Territorial	21
	Novo Regulamento de Proteção de Dados	17
	Cadastro Predial	10
	Regime Jurídico de Reabilitação Urbana	23
Regulamento Municipal da Urbanização e Edificação - RMUE	23	

	Regime Jurídico de Urbanização e Edificação - RJUE	31
	DL 11/2009 – Lei dos Solos	24
	Usos Urbanísticos/Atividade Económica	21
Floricultura e Jardinagem	Aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos	13
	Utilização e Armazenamento de Produtos Químicos	7
Informática no Ótica do Utilizador	Informática na ótica do utilizador	5
	Autocad	13
	Excel	37
	Word	12
	Windows Server Domain	6
	Sistema da Indústria Responsável- SIR	22
	MYDOC - MGD	56
	Sistemas de Informação Geográfica - SIG	14
	SportStudio	6
Línguas e Literaturas. Estrangeiras	Inglês	17
Proteção de Pessoas e Bens	Sinalização de Trabalhos em vias rodoviárias em funcionamento	23
	Fogo Controlado	6
	Operações de extinção de Incêndios Florestais	9
	Formação de Extintores e seu Manuseamento	45
	Primeiros Socorros	164
Serviços de Saúde Pública	Segurança Alimentar	124
Serviço de Transportes	CAM- Certificado de Aptidão para Motorista	6
	Condução de Veículos Prioritários	6
	Condução Defensiva	17
Segurança e Higiene no Trabalho	Segurança e Higiene no Trabalho	11
	Segurança na Utilização de Plataformas Elevatórias	12
	Condutor/Manobrador de Equipamentos de Elevação de Cargas	16
	Condutor/Manobrador de Equipamentos de Movimentação de Terras Inertes	16
	Segurança na Utilização de Empilhadores	15
	Condutor/Manobrador de Equipamentos de Agroflorestais	15
	Montador de Andaimos – montagem, utilização e desmontagem de andaimes	20
	Segurança em Trabalhos em Altura - estruturas	12
	Segurança e Técnicas de utilização de Motosserra e Moto Roçadora, e Máquinas florestais	14
	Segurança no corte, desame, e abate de árvores – trabalho em altura escalada de árvores	12
	Segurança no Trabalho em obras e estaleiros de obras de construção civil	12
	Segurança nos Trabalhos em rede e instalações elétricas - TET	12
	Práticas Cemiteriais	8

	Segurança no Manuseamento e Prevenção de Riscos na atividade de Recolha de RSU	12
	Regime Jurídico e Regulamento Técnico de Segurança Contra Incêndios – Medidas de Auto-Proteção	12
Ciências Veterinárias	Ciências Veterinárias	7

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado do Plano Interno de Formação para 2019 (2019)

5.1. CONTRIBUTOS PARA A ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

Tendo como objetivo geral do estágio a elaboração do Plano Interno de Formação para 2019, o Relatório do Diagnóstico de Necessidades de Formação facultou todas as respostas para a sua realização. Pretende-se assim, contribuir para o aperfeiçoamento e a valorização profissional dos trabalhadores e, conseqüentemente, para a melhoria do desempenho organizacional.

O plano está organizado por áreas, com objetivos específicos e diferenciados, relacionadas com determinadas dificuldades ou obstáculos detetados no exercício da atividade profissional, sendo os cursos essencialmente técnicos e práticos, de curta duração, e que pretendem fornecer aos recursos humanos de cada unidade orgânica toda a informação necessária para que possam desempenhar as suas funções de uma forma autónoma, segura e eficaz.

Neste plano estão presentes informações como a área de formação, a designação do curso, o número previsto de formandos, os destinatários, a duração em horas, o número de ações planeadas, o nível da ação, a proposta de formador e a estimativa de custos total de cada formação com o número de formandos. É proposto que as ações de formação sejam preferencialmente desenvolvidas nas instalações da Câmara Municipal de Coimbra (Casa Municipal de Cultura, Companhia de Bombeiros Sapadores e Sala de Formação do Antigo Edifício da PSP), com exceção dos cursos que necessitem de recursos físicos e materiais específicos e, sempre que possível, as ações de formação serão ministradas por formadores internos, ou seja, trabalhadores da autarquia que manifestem disponibilidade para o efeito e que sejam conhecedores da matéria a ministrar, não sendo nestes casos necessário o Certificado de Competências Pedagógicas de Formador (CCP).

O Plano, ao ser aprovado, origina um documento próprio em formato de divulgação, devidamente organizado por áreas de formação e apresentado com fichas técnicas dos cursos, nas quais se definem objetivos, destinatários e respetivos conteúdos programáticos.

A investigação levada a cabo paralelamente à elaboração do Plano permitiu identificar alguns pontos fracos do atual modelo formativo, e assim criar sete hipóteses gerais justificativas do descrédito dos trabalhadores para com as ações desenvolvidas pela CMC. Estas hipóteses “alicerçadas numa reflexão teórica e num conhecimento preparatório do fenómeno estudado (fase exploratória), representam como que uma pressuposição, que não é gratuita, sobre o comportamento dos objectos reais estudados” (Quivy e Campenhoudt, 1998: 119).

As hipóteses dão um fio condutor á investigação, contribuindo para uma melhor compreensão dos fenómenos que observámos na fase exploratória.

Desta forma, os pontos fracos identificados através da análise das notas de campo foram:

- i. Falta de articulação entre o horário dos trabalhadores e das ações de formação;
- ii. Falta de especificidade da oferta formativa;
- iii. Cursos pouco especializados;
- iv. Oferta reduzida, sobretudo para as carreiras operárias;
- v. Predomínio de formas tradicionais de organização da formação (presencial);
- vi. Formação pouco prática;
- vii. Reduzido envolvimento dos selecionados;
- viii. Inscrições condicionadas (número máximo de participantes).

Tendo em conta estes pontos fracos, as hipóteses gerais foram formuladas de acordo com o objeto de referência citados pelos trabalhadores, chegando-se assim a um total de sete. As hipóteses são as seguintes:

Hipótese 1: A ausência de interesse pelas ações de formação é influenciada pela indisponibilidade horária para participar em cursos/ações de formação;

Hipótese 2: A não autorização para participar em cursos/ações de formação por parte das chefias, influencia a falta de interesse por parte dos trabalhadores;

Hipótese 3: Não ser chamado para participar de ações de formação, proporciona o desinteresse do trabalhador.

Hipótese 4: A não realização de atividade de formação em anos anteriores leva à falta de interesse nestas;

Hipótese 5: Estar em início de funções na CMC contribui para um elevado número de não respostas ao inquérito aplicado;

Hipótese 6: A inadequação dos temas propostos às necessidades dos trabalhadores e/ou serviços, influencia a não participação destes;

Hipótese 7: Estar à espera da aprovação de pedidos de aposentação, contribui para a falta de interesse destes trabalhadores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Tendo em conta o relatório que aqui foi apresentado, parece-me conveniente trazer aqui algumas considerações finais sobre a experiência que tive e sobre as aprendizagens que retirei dela.

Ao longo de quatro meses a estagiar na Câmara Municipal de Coimbra, pude compreender a aplicação da sociologia em contexto real de trabalho, mesmo que, em situações inesperadas ou não claramente percecionáveis.

Esta experiência foi enriquecedora a vários níveis, quer intelectual, quer pessoal. Conviver todos os dias com pessoas diferentes e que, embora trabalhem juntas, mantêm entre si relações desarmoniosas, ajudou-me de alguma forma a compreender como a sociologia nos dá um determinado distanciamento para que consigamos observar tudo o que nos rodeia e o consigamos perceber de uma forma diferente, mas também a pensar no mundo do trabalho de uma forma diferente. A minha inserção neste contexto obrigou-me a moldar a minha postura em relação a organizações como a Câmara Municipal, mas também, as minhas atitudes em relação àqueles com a qual interagia diariamente.

Também as atividades desenvolvidas ao longo destes quatro meses foram uma vantagem. Através delas foi possível adquirir e desenvolver competências que me possibilitaram compreender dinâmicas inerentes ao trabalho na Administração Local e assim, alcançar uma visão mais alargada daquilo que se faz dentro destas organizações.

Estas atividades foram executadas com sucesso, levando-me a alcançar todos os objetivos a que me propus. Tive a liberdade de aplicar conhecimentos apreendidos durante a licenciatura e o mestrado, assim como tomar conhecimento de outros. Estas atividades permitiram-me alcançar algumas conclusões sobre elas e que aqui passo a expor.

A CMC todos os anos faz, através do envio de Inquéritos por Questionário, um levantamento das necessidades de formação dos seus trabalhadores. Este ano, tal como é regra, esse levantamento foi feito e dele surgiu o Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação. Após análise deste, é possível retirar alguns resultados:

- i. Apenas 176 trabalhadores responderam ao inquérito, constituindo taxa de resposta de (13,54%);

- ii. Do total dos dirigentes da CMC, apenas 10 responderam, alcançando uma taxa de resposta (28,57%);
- iii. Tendo em conta os trabalhadores, aos dirigentes e o SIADAP, foi possível obter uma taxa de resposta de 42,92%;
- iv. Dos trabalhadores que responderam ao inquérito, 92% manifestaram interesse em frequentar ações de formação;
- v. Desses, 73% referiram que o horário laboral constitui o melhor horário para frequência de ações de formação;
- vi. Cerca de 53% dos trabalhadores inquiridos consideraram muito importante a formação presencial em sala e 50% consideram-na como importante;
- vii. Para os dirigentes, os meses de agosto e dezembro são os meses menos convenientes para a frequência de formação pelos seus trabalhadores;
- viii. Para estes a frequência de formações por parte dos trabalhadores é preferível em horário laboral;
- ix. Tem de haver a devida divulgação dos Planos Internos de Formação, sendo relevante que se solicite aos Senhores Dirigentes a sua divulgação, principalmente junto dos trabalhadores sem postos de trabalho informatizados.

Quanto ao Plano Interno de Formação, este contém apenas as formações consideradas pelos trabalhadores e pelos dirigentes como importantes e necessárias para o bom funcionamento da organização.

Estas ações podem ser dinamizadas por formadores da organização, ou seja, trabalhadores ou por entidades externas através de protocolos e parcerias. Na eventualidade de alguma destas formações ficar por se realizar no ano respeitante ao plano, podem ser realizadas no ano seguinte, passando a pertencer ao próximo plano, devendo ser feita a reformulação deste.

Relativamente à investigação que me propus fazer paralelamente à concretização do Plano Interno de Formação, compreender o desinteresse dos trabalhadores em relação às ações de formação foi para mim um desafio.

Se por um lado, pude aplicar livremente os conhecimentos adquiridos durante o meu percurso académico, por outro, encontrei obstáculos e dificuldades que tive de contornar para poder concretizar esta investigação. Embora a minha supervisora me tenha dado total

liberdade, fui pelo caminho, encontrando situações que me obrigaram a repensar os métodos da investigação.

O primeiro obstáculo foi as metodologias. Para conseguir compreender este desinteresse implicava alargar as metodologias de análise à entrevista, para com isto aprofundar o tema e recolher testemunhos não só de trabalhadores, mas também de dirigentes. No entanto, foi-me imediatamente negado.

Com isto, fui obrigada a repensar as metodologias e os resultados que, sem entrevistas, poderia obter. Juntamente com a supervisora, foi reformulada a estratégia e passamos a contar apenas com os Inquéritos por Questionário e com um bloco de notas.

Embora considere que se conseguiu um bom resultado, reconheço que o projeto apresenta algumas limitações, na medida em que nenhum membro de chefia foi ouvido e por isso uma parte importante da organização deixou de ser considerada.

Perante tal cenário, coloco à consideração da CMC algumas sugestões/recomendações que poderiam ser colocadas em prática, para um aumento nas respostas de levantamento de necessidades de formação e, conseqüentemente, na elaboração do Plano Interno de Formação:

- i. Oferecer formações complementares às ações dinamizadas pela entidade e uma intervenção no terreno, incluindo de *follow up* e de *coaching*;
- ii. Desenvolver projetos de formação-ação;
- iii. Dinamizar fóruns de discussão na internet, promovendo o debate dos temas das ações de formação entre os trabalhadores do município;
- iv. Promover ações de sensibilização com a participação dos eleitos;
- v. Fomentar formações em contexto de trabalho, com longa duração, articulada com sessões presenciais e/ou workshops, de menor duração, orientadas para a troca de experiências e discussões de casos reais;
- vi. Alterar metodologias usadas nas ações de formação, assim como na avaliação do formador e dos formandos;
- vii. Adequar os temas propostos para ações de formação de acordo com os interesses dos trabalhadores;

Por existirem áreas de formação que permitem potenciar o desenvolvimento em défice, a Formação Profissional na Administração Pública deve ser considerada como uma forma

de combater lacunas na formação de alguns trabalhadores ou de potenciar a qualidade de outros.

Assim, a meu ver, a comunicação entre trabalhadores, chefias e o Núcleo de Formação e CEI deve ser considerada muito importante. Esta comunicação constitui um processo de receber e enviar mensagens às quais é atribuído um significado e a partir da qual é planeado e iniciado um processo de organização das ações de formação.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, António José (1992), “A Formação Profissional como Instrumento de Mudança”. *Organizações e Trabalho*, 7/8, 93-103.
- Almeida, António José (1993), “Enquadramento legal da formação profissional: uma análise sociológica” in Associação Portuguesa de Sociologia, *Estruturas Sociais e Desenvolvimento*. Lisboa: Fragmentos, 255-261.
- Almeida, António José (2011), “Os profissionais de gestão de recursos humanos: competências e espaços de reconhecimento profissional”, in Teresa Carvalho, Rui Santiago e Telmo Caria (ogs.), *Grupos Profissionais, Profissionalismo e Sociedade do Conhecimento: Tendências, Problemas e Perspetivas*. Porto: Afrontamento, 97-108.
- Almeida et al. (2008), “Estrutura e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal”. VI Congresso Português de Sociologia: Universidade Nova de Lisboa
- Burgess, Robert G. (1997), *A Pesquisa de Terreno. Uma Introdução*. Oeiras: Celta.
- Boyatzis, Richard (1982). *The competent manager: a model of effective performance*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.
- Camara, Pedro et al. (2010), *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Câmara Municipal de Coimbra (2019), “Relatório de Gestão 2018”. Acedido em 12 de maio de 2019, disponível em <<https://www.cm-coimbra.pt/wp-content/uploads/2019/05/Relatório-de-Gestão-2018.pdf>>
- Câmara Municipal de Coimbra (2019), “Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação”. Coimbra.
- Cardim, José (1999), *O Sistema de Formação Profissional em Portugal*. Lisboa: Cedefop.
- Cardim, José (2012), *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Lidel.
- Coiteiro, C. (2008), “Papel da Formação Profissional”, in José Bancaleiro, *RH 21- Gestão de Activos Humanos no Século 21*. Lisboa: RH, 203-221.

- Creswell, John (2014), “The selection of a research approach”, in John Creswell, *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE, 3-23.
- Crozier, M. e Friedberg, E (1977), *L'Acteur et le Système*. Paris: Seuil.
- Cruz, Jorge (1998), *Formação Profissional em Portugal: Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinheiro, Sandra (2016), “Know How” Acedido em 29 de abril de 2019, disponível em <<https://www.pwc.pt/pt/formacao/revista/pwc-executiva-11aed.pdf>>
- Gomes, Jorge *et al.* (2015), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Guerra, Isabel (2002), *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Ação: O Planeamento em Ciências Sociais*. Cascais: Principia
- INA (2016), *Formação Profissional na AP. Avaliação do Impacto da Formação na Administração Pública: Abordagem Metodológica 2016*.
- INA (2016), *Orientações Estratégicas. Formação profissional na Administração Pública: Documento Enquadrador da Política de Formação Profissional dos Trabalhadores em Funções Públicas*.
- Ludke, Menga e André, Marli (1986), “Pesquisa em educação: abordagens qualitativas”. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Mações, Manuel (2014), *Manual de Gestão Moderna*. Lisboa: Actual Editora.
- Meignant, Alain (2003), *A Gestão da Formação*. Lisboa: Dom Quixote.
- Madureira, César (2005), “A formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações”. *Revista de Administração Pública*, 39(5), 1109-1133.
- Marôco, João (2007), *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, Irina (2006), “A Formação Profissional da Função Pública nos países da União Europeia: os casos particulares da Bélgica, Grécia, Hungria e Portugal”, Dissertação de Mestrado em Gestão Pública. Aveiro: Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas.

- Oliveira das Neves, António (2000), “Formação profissional para a administração local: contexto, prioridades e modos de desenvolvimento”. *Sociedade e Trabalho*, 11. 87-99.
- Parlamento Europeu (2018), “Ensino e Formação Profissional”. Acedido em 16 de abril de 2019, disponível em <<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/139/ensino-e-formacao-profissional>>
- Peretti, Jean-Marie (1998), *Recursos Humanos*. Edições Sílabo. Lisboa
- Pinto da Costa, José (2011), “O procedimento científico passo a passo.” Acedido em 14 de maio de 2019, disponível em <https://www.academia.edu/8357994/O_procedimento_cientifico_passo_a_passo>
- Plessis, Jean-Claude (1984), *Concevoir et gérer la formation dans l'entreprise*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Grávida.
- República Portuguesa (2019), “Contrato entre a Direção Geral das Autarquias Locais e a Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais”. Acedido a 16 de abril de 2019, disponível em <<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/comunicado?i=contrato-entre-a-direcao-geral-das-autarquias-locais-e-a-fundacao-para-os-estudos-e-formacao-nas-autarquias-locais>>
- Resende, Enio (2004), *A força e o poder das competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Rocha, José (2001), *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: INA
- Sainsaulieu, Renaud, (1993), “Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise”, *Socius, Working Papers*, 1/1993.
- Santos, Maria (2014), “Gestão de recursos humanos: teorias e práticas”. *Sociologias*, 12, 142-158.
- Secchi, Leonardo (2009), “Modelos organizacionais e reformas da administração pública”, *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369.

- Serrano, Maria Manuel (2003), “Sociologia, Organizações e Pessoas: Contributos para Equacionar o Desenvolvimento dos Recursos Humanos”. *Economia e Sociologia*, 75, 43-60.
- Serrano, Maria Manuel (2010), “A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos”, *Socius Working Papers*, 1/2010.
- Silva, Carlos Guardado da (s.d), “Planos de formação orientados pela gestão de competências”. Acedido a 20 de fevereiro de 2019, disponível em <<http://www.oestecim.pt/uploads/PlanosdeFormacaoporgestaodecompetenciasCarlosGuardado.pdf>>
- Kaufman, Roger (2000), *Mega Planning: Practical Tools for Organizational Success*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Kirkpatrick, Donald e Kirkpatrick, James (2006), *Evaluating Training Programs: The four levels*. São Francisco: Berrett-Kohler Publishers, Inc.
- Veleda, Raquel *et al.* (2009), “Learning Transfer – validation of the learning transfer system inventory in Portugal”. *Journal of European Industrial Training*, 33(7), 635-656.

Legislação, Normas e Regulamentos

Diário da República, 1ª série – N.º 86 – 10 de abril de 1976

Diário da República, 1ª série -A – N.º 126 – 2 de junho de 1989 (DL n.º 184/89)

Diário da República, 1ª série -A – N.º 10 – 13 de janeiro de 1994 (DL n.º 9/94)

Diário da República, 1ª série -A – N.º 208 – 9 de setembro de 1997 (DL n.º 239/97)

Diário da República, 1ª série -A – N.º 59 – 11 de março de 1998 (DL n.º 50/98)

Diário da República, 2.ª série — N.º 106 — 3 de junho de 2014 (Deliberação n.º 1199/2014)

Diário da República, 1ª série -A – N.º 249 – 29 de dezembro de 2016 (DL n.º 86-A/2016)

Referências Eletrónicas

<https://www.cm-coimbra.pt/>

<http://sol.cm-coimbra.pt/>

<https://www.pordata.pt/>

ANEXOS

Anexo 1. Cronograma do Estágio

	2018	2019					
Fases da Investigação	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Integração no Núcleo de Formação e CEI. Observação e análise documental para enquadramento institucional.							
Enquadramento Teórico: - Escolha do tema; - Pesquisa bibliográfica.							
Exploração: - Recolha e análise documental; - Recolha das Inquéritos aplicados.							
Redação do Enquadramento Teórico: - Preparação dos instrumentos de recolha de informação.							
Recolha dos Dados - Conversas informais com os trabalhadores da CMC.							
Análise dos Dados: - Tratamento dos dados recolhidos através das duas técnicas utilizadas; - Interpretação dos resultados.							
Redação do Relatório de Estágio: - Conclusões da investigação.							
Revisão final e Entrega do Relatório de Estágio.							

Anexo 2. Atividades desenvolvidas durante o Estágio

Mês	Atividades
Dezembro	<p>-Observação dos Planos Internos de Formação dos anos 2017 e 2018;</p> <p>-Introdução das ações de formação realizadas pelos trabalhadores no Sistema de Formação Profissional (SFP).</p>
Janeiro	<p>-Introdução das ações de formação realizadas pelos trabalhadores no Sistema de Formação Profissional (SFP);</p> <p>-Manutenção da tabela Excel relativa às ações de formação Internas e Externas;</p> <p>-Manutenção da tabela Excel relativa aos estágios curriculares;</p> <p>-Elaboração das declarações referentes às frequências dos trabalhadores em ações de formação.</p>
Fevereiro	<p>-Criação de tabela Excel para tratamento dos dados recolhidas através dos Inquérito de Necessidades de Formação dos Trabalhadores;</p> <p>-Elaboração do Relatório do Diagnóstico de Necessidades de Formação;</p> <p>-Tratamento das respostas recolhidas através dos Inquérito de Necessidades de Formação dos Trabalhadores;</p> <p>-Procura de Processos no Arquivo;</p> <p>-Elaboração das declarações referentes às frequências dos trabalhadores em ações de formação;</p> <p>-Criação de tabelas dinâmicas e de gráficos a partir do tratamento de dados do Excel;</p> <p>-Participação numa ação de formação sobre o Novo Regulamento de Proteção de Dados.</p>
Março	<p>-Elaboração da Proposta de Plano Interno de Formação para 2019;</p> <p>-Elaboração das declarações referentes às frequências dos trabalhadores em ações de formação;</p>

	-Elaboração de informações de pedidos de dispensa para frequência de formações externas;
	-Elaboração de informações de pedidos de acolhimento de estágios curriculares;
	- Participação numa ação de formação sobre a Apneia do Sono.
Abril	-Elaboração de Fichas Técnicas para as ações de formação propostas no plano para 2019;
	-Elaboração de informações de pedidos de dispensa para frequência de formações externas;
	-Dar formações como concluídas no Sistema de Formação Profissional (SFP);
	-Elaboração das declarações referentes às frequências dos trabalhadores em ações de formação;
	-Atualização de CV de alguns dirigentes da CM;
	-Participação em Sessão sobre o Dia Nacional da Prevenção e Segurança no Trabalho, promovida pela CMC, SMTUC e Águas de Coimbra.

Anexo 3. Inquérito de Necessidades de Formação enviado aos Trabalhadores



CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA

Departamento de Administração Geral
Divisão de Recursos Humanos

Formação :: Inquérito de Necessidades de Formação dos Trabalhadores :: A preencher pelos Trabalhadores

Com o presente inquérito a Divisão de Recursos Humanos pretende recolher informações acerca das necessidades de formação dos trabalhadores da Câmara Municipal de Coimbra, para assim poder elaborar/atualizar o Plano de Formação.

Solicitamos, deste modo, a colaboração de V. Exas. no sentido de responderem a este questionário e de o devolverem para o endereço de correio eletrónico dag.drh.formacao@cm-coimbra.pt.

Obrigado pela colaboração.

1. IDENTIFICAÇÃO:

Nome: _____ Trabalhador n.º: _____

2. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS: _____

3. SITUAÇÃO PROFISSIONAL: _____ 4. UNIDADE ORGÂNICA: _____

4. DESCREVA SUMARIAMENTE AS TAREFAS QUE DESEMPENHA NO EXERCÍCIO DA SUA ATIVIDADE PROFISSIONAL:

5. JÁ FREQUENTOU ALGUMA AÇÃO DE FORMAÇÃO? Sim Não

5.1 Se respondeu negativamente, indique as principais razões pelas quais nunca participou em cursos/ações de formação:

- Impossibilidade de dispensar/obter dispensa para participar em cursos/ações de formação
- Falta de interesse
- Inexistência de qualquer benefício para os trabalhadores e/ou serviço
- Incompatibilidade entre o horário dos cursos/ações de formação e o horário de funcionamento dos serviços
- Longa duração dos cursos/ações de formação
- Inadequação dos temas propostos às necessidades dos trabalhadores e/ou serviços
- Outra. Indique qual: _____

6. ESTÁ INTERESSADO(A) EM PARTICIPAR NOS CURSOS/AÇÕES DE FORMAÇÃO PROMOVIDOS PELA CMC? Sim Não

6.1 Porquê?

7. QUAL O HORÁRIO DE MAIOR DISPONIBILIDADE PARA PARTICIPAR EM CURSOS/AÇÕES DE FORMAÇÃO?

- Laboral: Período da manhã Período da tarde Todo o dia
- Pós-Laboral
- Misto (laboral e pós-laboral)

8. ASSINALE A IMPORTÂNCIA QUE ATRIBUI, PARA UMA MELHOR APRENDIZAGEM, ÀS SEGUINTE FORMAS DE ORGANIZAR UM CURSO/AÇÃO DE FORMAÇÃO:

	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
1. Formação presencial - em sala			
2. Formação no local de trabalho			
3. Ensino assistido por computador (<i>e-learning</i>)			
4. Seminários / Conferências			
5. <i>Workshops / Ateliers</i>			
6. Exposições / Feiras			
7. Outra. Indique qual: _____			

9. DOS MOTIVOS ABAIXO APRESENTADOS PARA PARTICIPAR EM CURSOS/AÇÕES DE FORMAÇÃO, ASSINALE O RESPECTIVO GRAU DE IMPORTÂNCIA:

	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
1. Progredir na carreira			
2. Ser mais produtivo(a)			
3. Adquirir novos conhecimentos e competências			
4. Saber trabalhar em equipa			
5. Quebrar a rotina de trabalho			
6. Realização pessoal			
7. Valorização curricular			
8. Objetivos delineados no âmbito do SIADAP			
9. Outra. Indique qual: _____			

10. INDIQUE, POR ORDEM DE PRIORIDADE, AS ÁREAS/TEMÁTICAS DE FORMAÇÃO NAS QUAIS GOSTARIA DE PARTICIPAR, TENDO EM CONTA AS FUNÇÕES QUE DESEMPENHA. ASSINALE COM UMA X A MODALIDADE (Iniciação; Atualização/Aperfeiçoamento; Especialização):

	Designação das Áreas / Temáticas	Iniciação	Atualização / Aperfeiçoamento	Especialização
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

11. CASO PRETENDA INTEGRAR A BOLSA INTERNA DE FORMADORES, POR FAVOR INDIQUE AS ÁREAS DE FORMAÇÃO NAS QUAIS SE PRETENDE INSCREVER (Se preencher este campo, deverá juntar o seu *Curriculum Vitae* ao presente inquérito):

	Designação das Áreas
1.	
2.	
3.	

Obrigado pela sua colaboração.

Imprimir

Anexo 4. Inquérito de Necessidades de Formação enviado aos Dirigentes



CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA

Departamento de Administração Geral
Divisão de Recursos Humanos

Formação :: Inquérito de Necessidades de Formação dos Trabalhadores :: A preencher pelos Dirigentes

Com o presente inquérito a Divisão de Recursos Humanos pretende recolher informações acerca das necessidades de formação dos trabalhadores da Câmara Municipal de Coimbra, para assim poder elaborar/atualizar o Plano de Formação.

Solicitamos, deste modo, a colaboração dos Exmos. Senhores Dirigentes no sentido de responderem a este questionário e de o devolverem para o endereço de correio eletrónico dag.drh.formacao@cm-coimbra.pt.

Obrigado pela colaboração.

1. UNIDADE ORGÂNICA: _____

2. NOME DO DIRIGENTE: _____

(responsável pelo preenchimento deste questionário)

3. CURSOS / AÇÕES DE FORMAÇÃO:

Tendo em consideração as funções desempenhadas pelos trabalhadores da Unidade Orgânica que V. Ex.^a dirige, indique por ordem de prioridade quais os cursos/ações de formação que considera que os mesmos devem frequentar.

IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHADOR		CURSOS / AÇÕES		
N.º Trab.	Nome do Trabalhador	Prioridade 1	Prioridade 2	Prioridade 3

IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHADOR		CURSOS / AÇÕES		
N.º Trab.	Nome do Trabalhador	Prioridade 1	Prioridade 2	Prioridade 3

4. ASSINALE QUAIS OS OBJETIVOS A ATINGIR COM A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS CURSOS/AÇÕES DE FORMAÇÃO INDICADOS:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Aumento da motivação / satisfação dos trabalhadores | <input type="checkbox"/> Melhoria da qualidade do serviço |
| <input type="checkbox"/> Aumento da produtividade | <input type="checkbox"/> Melhoria das relações interpessoais |
| <input type="checkbox"/> Diminuição do número de reclamações | <input type="checkbox"/> Melhoria de adaptação a novas tarefas |
| <input type="checkbox"/> Diminuição dos acidentes de trabalho | <input type="checkbox"/> Melhoria do desempenho |
| <input type="checkbox"/> Melhoria da imagem da organização | <input type="checkbox"/> Outro: _____ |

5. OBSERVAÇÕES:

6. FACE AOS PICOS DE ATIVIDADE DESSA UNIDADE ORGÂNICA, QUAIS OS MESES EM QUE CONSIDERA MAIS PERTINENTE A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES EM CURSOS/AÇÕES DE FORMAÇÃO?

<input type="checkbox"/> janeiro	<input type="checkbox"/> março	<input type="checkbox"/> maio	<input type="checkbox"/> julho	<input type="checkbox"/> setembro	<input type="checkbox"/> novembro
<input type="checkbox"/> fevereiro	<input type="checkbox"/> abril	<input type="checkbox"/> junho	<input type="checkbox"/> agosto	<input type="checkbox"/> outubro	<input type="checkbox"/> dezembro

7. NA SUA OPINIÃO, QUAL O HORÁRIO DE MAIOR DISPONIBILIDADE PARA OS TRABALHADORES PARTICIPAREM EM CURSOS/AÇÕES DE FORMAÇÃO?

Laboral:
 Pós-Laboral
 Misto (laboral e pós-laboral)

 Período da manhã

 Período da tarde

 Todo o dia

Obrigado pela colaboração. Imprimir

Anexo 5. Proposta de Plano Interno de Formação para 2019



Câmara Municipal de Coimbra

PROPOSTA DE PLANO INTERNO DE FORMAÇÃO PARA 2019 COM PREVISÃO DE CUSTOS

DE ACORDO COM O DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES								
ÁREA	DESIGNAÇÃO DO CURSO	N.º PREVIS-TO DE FORMAN-DOS	DESTINATÁRIOS	DURAÇÃO (HORAS)	N.º AÇÕES	NÍVEL DA AÇÃO	PROPOSTA DE FORMADOR	ESTIMATIVA DE CUSTOS
Biblioteconomia, Arquivo e Documentação	Arquivo	6	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais e Técnicos Superiores	14	1	3/4/5/6	Externo	50,00€*14 Horas = 700,00€+IVA
	Catálogo	6	Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais	14	1	3/4/5	Externo	40,00€*14 Horas = 560,00€+IVA
Contabilidade e Fiscalidade	Fatura Eletrónica	15	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais e Técnicos Superiores	7	1	3/4/5/6	A definir	-
	Sistema de Normalização Contabilística	43	Assistentes Técnico e Técnicos Superiores	14	2	4/5/6	A definir	-
Ciências da Educação	Atividade de Leitura	14	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais e Técnicos Superiores	14	1	3/4/5/6	Externo	40,00€*14 Horas = 560,00€+IVA
	Desenvolvimento de Atividades de Animação em contexto de Jardim Infância	123	Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais	14	6	3/4/5	Interna	-
	Dinamização do Conto	11	Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais	14	1	3/4/5	Externo	40,00€*14 Horas = 560,00€+IVA
	Atividades Lúdicas	14	Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais	14	1	3/4/5	Externo	40,00€*14 Horas = 560,00€+IVA
	Necessidades Educativas Especiais	10	Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais	14	1	3/4/5	Externo	40,00€*14 Horas = 560,00€+IVA
Construção Civil e Engenharia Civil	Infraestruturas	22	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	14	1	4/5/6	Externo	50,00€*14 Horas = 700,00€+IVA
Desenvolvimento Pessoal	Gestão de Conflitos	137	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais e Técnicos Superiores	14	10	3/4/5/6	Interno	-
	Relações Interpessoais	129	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais e Técnicos Superiores	14	10	3/4/5/6	Interno	-
	Atendimento ao Público	25	Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos	14	2	2/3	Interno	-
	Gestão de Stress, Tempo e Organização	6	Assistentes Operacionais/ Assistentes Técnicos e Técnicos Superiores	14	1	4/5/6	Interno	-
	Gestão do Stress	6	Assistentes Operacionais/ Assistentes Técnicos e Técnicos Superiores	14	1	2/3	Interno	-



Câmara Municipal de Coimbra

ÁREA	DESIGNAÇÃO DO CURSO	N.º PREVIS-TO DE FORMAN-DOS	DESTINATÁRIOS	DURAÇÃO (HORAS)	N.º AÇÕES	NÍVEL DA AÇÃO	PROPOSTA DE FORMADOR	ESTIMATIVA DE CUSTOS
Direito	Fiscalização Urbanística	21	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	7	1	3/4/5/6	Externo	50,00€*7 Horas = 350,00€+IVA
	Código do Procedimento Administrativo	50	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	14	1	3/4/5/6	Externo	50,00€*14 Horas = 700,00€+IVA
	O Código dos Contratos Públicos	31	Assistentes Técnicos/ Técnicos Superiores e Outras	14	1	3/4/5/6	Externo	50,00€*14 Horas = 700,00€+IVA
	Contraordenações	21	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	14	1	3/4/5/6	Externo	50,00€*14 Horas = 700,00€+IVA
	Direito do Urbanismo	23	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	7	1	3/4/5/6	Externo	50,00€*7 Horas = 350,00€+IVA
	DL 10/2015 – R.J.A.C.S	21	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	7	1	3/4/5/6	Externo	50,00€*7 Horas = 350,00€+IVA
	Novo Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão Territorial	21	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	14	1	3/4/5/6	Externo	50,00€*14 Horas = 700,00€+IVA
	Novo Regulamento de Proteção de Dados	17	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	7	1	4/5/6	Externo	50,00€*7 Horas = 350,00€+IVA
	Cadastro Predial	10	Assistentes Técnicos/ Técnicos Superiores	7	1	4/5/6	Externo	50,00€*7 Horas = 350,00€+IVA
	Regime Jurídico de Reabilitação Urbana	23	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	7	1	4/5/6	Externo	50,00€*7 Horas = 350,00€+IVA
	Regulamento Municipal da Urbanização e Edificação - RMUE	23	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	14	1	4/5/6	Externo	50,00€*14 Horas = 700,00€+IVA
	Regime Jurídico de Urbanização e Edificação - RJUE	31	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	14	1	4/5/6	Externo	50,00€*14 Horas = 700,00€+IVA
	DL 11/2009 – Lei dos Solos	24	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	7	1	3/4/5/6	Externo	50,00€*7 Horas = 350,00€+IVA
	Usos Urbanísticos/Atividade Económica	21	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	7	1	3/4/5/6	Externo	50,00€*7 Horas = 350,00€+IVA
Floricultura e Jardagem	Aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos	13	Assistentes Operacionais	35	1	2/3	Externo	Sem custos
	Utilização e Armazenamento de Produtos Químicos	7	Assistentes Operacionais	7	1	2/3	Interno	-



Câmara Municipal de Coimbra

ÁREA	DESIGNAÇÃO DO CURSO	N.º PREVIS-TO DE FORMAN-DOS	DESTINATÁRIOS	DURAÇÃO (HORAS)	N.º AÇÕES	NÍVEL DA AÇÃO	PROPOSTA DE FORMADOR	ESTIMATIVA DE CUSTOS
Informática no Ótica do Utilizador	Informática na ótica do utiliza-dor	5	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais e Técnicos Superiores	7	2	4/5/6	Interno/AIRC	-
	Autocad	13	Assistentes Técnicos e Técnicos Superiores	14	2	3/4/5/6	Externo	50,00€*14 Horas *2 Ações = 1.400,00€+IVA
	Excel	37	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais e Técnicos Superiores	14	2	4/5/6	Interno, a organizar por níveis	-
	Word	12	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais e Técnicos Superiores	14	1	4/5/6	Interno	-
	Windows Server Domain	6	Outras	7	1	4/5/6	Interno	-
	Sistema da Indústria Responsá-vel- SIR	22	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	7	1	4/5/6	Externo	50,00€*7 Horas = 350,00€+IVA
	MYDOC - MGD	56	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais e Técnicos Superiores	7	3	3/4/5/6	Interno/AIRC	-
	Sistemas de Informação Geográ-fica - SIG	14	Assistentes Técnicos/ Técnicos Superiores e Outras	7	1	3/4/5/6	Externo	50,00€*7 Horas = 350,00€+IVA
	SportStudio	6	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais e Técnicos Superiores	1	1	3/4/5/6	A definir	-
Línguas e Literaturas. Estrangeiras	Inglês	17	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais e Técnicos Superiores	14	1	3/4	Externo	40,00€*14 Horas = 560,00€+IVA
Proteção de Pessoas e Bens	Sinalização de Trabalhos em vias rodoviárias em funciona-mento	23	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	7	1	3/4/5/6	Externo	810,00€
	Fogo Controlado	6	Assistentes Operacionais e Técnicos Superiores	7	1	3/4/5/6	Interno	-
	Operações de extinção de Incêndios Florestais	9	Assistentes Operacionais e Técnicos Superiores	7	1	3/4/5/6	Interno	-
	Formação de Extintores e seu Manuseamento	45	Assistentes Operacionais	7	5	3/4	Interno	-
	Primeiros Socorros	164	Assistentes Técnicos/ Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	7	10	3/4/5/6	Interno	-



Câmara Municipal de Coimbra

ÁREA	DESIGNAÇÃO DO CURSO	N.º PREVIS-TO DE FORMAN-DOS	DESTINATÁRIOS	DURAÇÃO (HORAS)	N.º AÇÕES	NÍVEL DA AÇÃO	PROPOSTA DE FORMADOR	ESTIMATIVA DE CUSTOS
Serviços de Saúde Pública	Segurança Alimentar	124	Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais	7	10	3/4/5	Interno	-
Serviço de Transportes	CAM- Certificado de Aptidão para Motorista	6	Assistentes Operacionais	35	1	3/4	Externo	125,00€ isento de IVA (ITAP)
	Condução de Veículos Prioritários	6	Assistentes Operacionais	14	1	3/4	Externo	120,00€/ formando
	Condução Defensiva	17	Assistentes Operacionais	7	1	3/4	Externo	75,00€/ formando
Segurança e Higiene no Trabalho	Segurança e Higiene no Trabalho	11	Assistentes Operacionais	14	1	3/4	Interno	-
	Segurança na Utilização de Plataformas Elevatórias	12	Assistentes Operacionais	14	1	3/4	Externo	1.620,00€
	Condutor/Manobrador de Equipamentos de Elevação de Cargas	16	Assistentes Operacionais	14	1	3/4	Externo	1.620,00€
	Condutor/Manobrador de Equipamentos de Movimentação de Terras Inertes	16	Assistentes Operacionais	35	1	3/4	Externo	4.050,00€
	Segurança na Utilização de Empilhadores	15	Assistentes Operacionais	7	1	3/4	Externo	810,00€
	Condutor/Manobrador de Equipamentos de Agroflorestais	15	Assistentes Operacionais	35	1	3/4	Externo	4.050,00€
	Montador de Andaimos – montagem, utilização e desmontagem de andaimes	20	Assistentes Operacionais	35	1	3/4	Externo	4.050,00€
	Segurança em Trabalhos em Altura - estruturas	12	Assistentes Operacionais	35	1	3/4	Externo	4.050,00€
	Segurança e Técnicas de utilização de Motosserra e Moto Roçadora, e Máquinas florestais	14	Assistentes Operacionais	21	1	3/4	Externo	2.340,00€
	Segurança no corte, desame, e abate de árvores – trabalho em altura escalada de árvores	12	Assistentes Operacionais	50	1	3/4	Externo	5.820,00€
	Segurança no Trabalho em obras e estaleiros de obras de construção civil	12	Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	21	1	3/4/5/6	Externo	2.340,00€
	Segurança nos Trabalhos em rede e instalações elétricas - TET	12	Assistentes Operacionais	21	1	3/4/5	Externo	2.340,00€
	Práticas Cemiteriais	8	Assistentes Operacionais	7	1	3/4	Externo	810,00€
	Segurança no Manuseamento e Prevenção de Riscos na atividade de Recolha de RSU	12	Assistentes Operacionais	21	1	3/4	Externo	2.340,00€
Regime Jurídico e Regulamento Técnico de Segurança Contra Incêndios – Medidas de Auto-Proteção	12	Assistentes Operacionais/ Técnicos Superiores e Outras	21	1	3/4/5/6	Externo	2.340,00€	
	Ciências Veterinárias	7	Assistentes Operacionais	7	1	3/4	A definir	
SOMA		1489		883	109			57.796,80€



Câmara Municipal de Coimbra

* Níveis de qualificação de acordo com a portaria n.º 782/2009, de 23 de julho:

Nível 1 – 2.º ciclo do ensino básico

Nível 2 – 3.º ciclo do ensino básico, obtido no ensino regular ou por percursos de dupla certificação

Nível 3 – Ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos a nível superior

Nível 4 – Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos a nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de seis meses

Nível 5 – Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para o prosseguimento de estudos a nível superior

Nível 6 – Licenciatura

Nível 7 – Mestrado

Nível 8 – Doutoramento